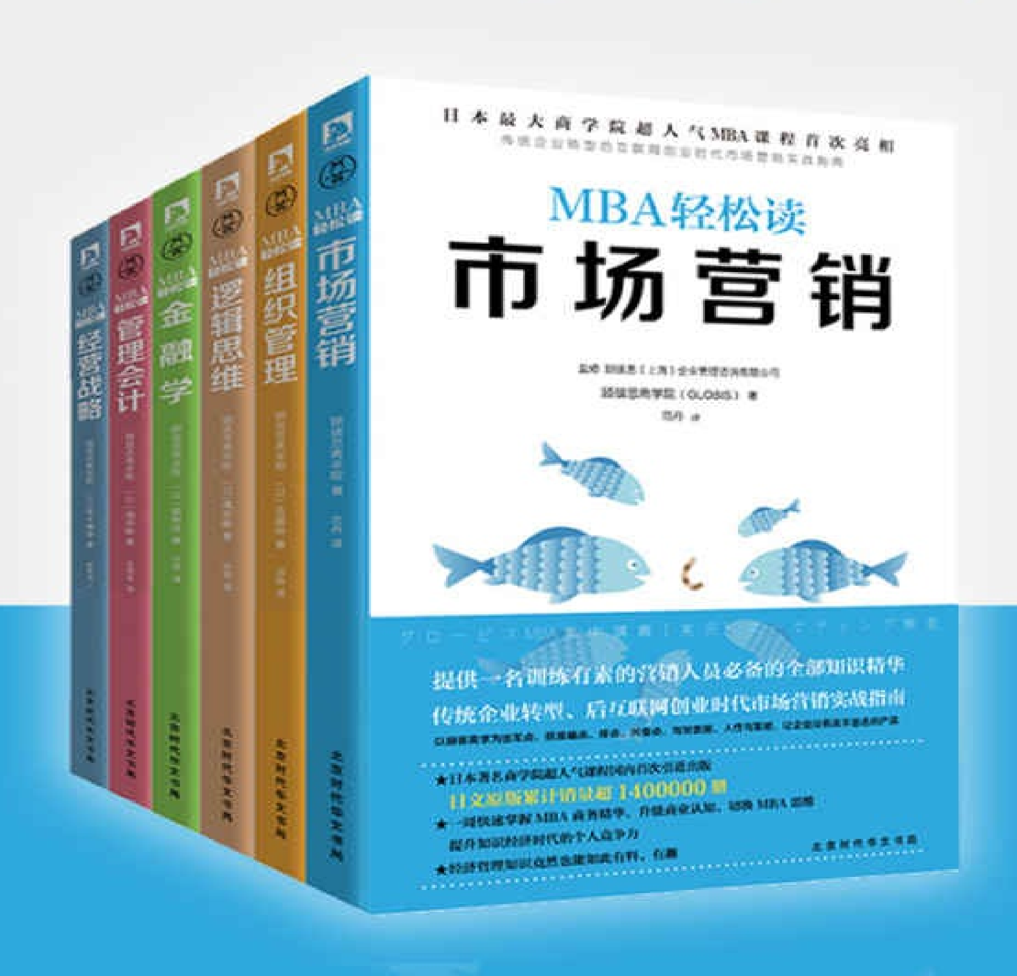
グロービスMBA集中講義

日本最大商学院超人气MBA课程首次亮相

MBA轻松读



涵盖金融学、市场营销、组织管理、逻辑思维、经营战略、管理会计六大内容

★日本著名商学院超人气课程国内首次引进出版

日文原版累计销量超 1400000 册

★一周快速掌握 MBA 商务精华，升级商业认知，切换 MBA 思维

提升知识经济时代的个人竞争力

★经济管理知识竟然也能如此有料、有趣

总　目　录

日本最大商学院超人气MBA课程首次亮相

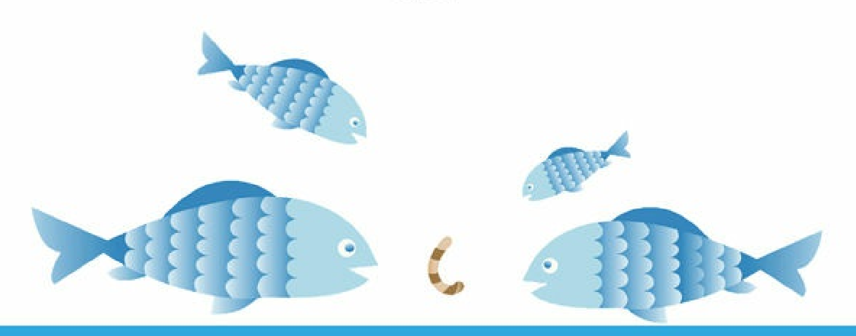
传统企业转型后互联网创业时代市场营销实战指南

MBA轻松读
市场营销

监修 顾彼思（上海）企业管理咨询有限公司

顾彼思商学院（GLOBIS）著

范丹 译



グロービスMBA集中講義［実況］マーケティング教室

提供一名训练有素的营销人员必备的全部知识精华

传统企业转型、后互联网创业时代市场营销实战指南

以顾客需求为出发点，找准痛点、痒点、兴奋点，驾驭数据、人性与策略，让企业没有卖不出去的产品

★日本著名商学院超人气课程国内首次引进出版

日文原版累计销量超 1400000 册

★一周快速掌握 MBA 商务精华，升级商业认知，切换 MBA 思维

提升知识经济时代的个人竞争力

★经济管理知识竟然也能如此有料、有趣

北京时代华文书局

顾彼思商学院（GLOBIS）著

范丹 译



市场营销

グロービスMBA集中講義［実況］マーケティング教室

北京时代华文书局

图书在版编目（**CIP**）数据

市场营销／顾彼思商学院著；范丹译．--北京：北京时代华文书局，2016.10

（MBA轻松读）

ISBN 978-7-5699-1197-8

I．①市…　II．①顾…②范…　III．①市场营销学　IV．①F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第217796号

北京市版权著作权合同登记号　字：01-2016-1473

<JIKKYO>MARKETING KYOSHITSU

First published in Japan in 2014 by PHP Institute, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc.

through Bardon-Chinese Media Agency

MBA轻松读：市场营销

MBA Qingsong Du Shichang Yingxiao

著　　者|顾彼思商学院

译　　者|范　丹

出 版　人|王训海

策划编辑|胡俊生

责任编辑|樊艳清　李唯靓

装帧设计|迟　稳　段文辉

责任印制|刘　银

出版发行|北京时代华文书局http://www.bjsdsj.com.cn

北京市东城区安定门外大街136号皇城国际大厦A座8楼

邮　　编：100011

电　　话：010-64267955　64267677

印　　刷|河北鹏润印刷有限公司　0317-5196862

（如发现印装质量问题，请与印刷厂联系调换）

开　　本|880mm×1230mm　1/32

印　　张|7

字　　数|130千字

版　　次|2017年6月第1版

印　　次|2017年6月第1次印刷

书　　号|ISBN 978-7-5699-1197-8

定　　价|39.80元

目　　录

前言

■ 学习市场营销的理由

通过学习市场营销能掌握怎样的能力?

对于从无数相关书籍中挑选出本书的您来说，也许这是您最感兴趣的主题吧。

本书的读者可能包括身在职场从事市场营销工作的人，也包括刚步入社会的新人。当您看完本书时，必定能在现有熟练度的基础上了解市场营销的新的一面，并且能掌握在各种场合使用市场营销的思维方式。

本书的特点是在回答读者诸多疑问的同时让他们反思市场营销的必要性，从而掌握市场营销的特有思维方式。那么，现在提 出第一个问题：市场营销究竟是什么呢？

所谓市场营销，通常定义为创造“让他人购买的机制”的活动。这里的活动是指企业所发起的营利活动，因此市场营销的前提就是有效利用预算、时间和劳动力等有限资源，创造“让他人持续购买的机制”。

仅从这一方面来看的话，也许有人会觉得这不过是由企业自身决定的东西，但市场营销是“让顾客购买的机制”，并非“以企为本的销售机制”。如果不能“满足顾客需求，提高顾客满意度”，那么市场营销就无

法成立。

因此，在考虑市场营销时，思维的出发点不是企业方，而应当着眼于顾客方。如果弄错出发点的话，就容易进入“只要推出优秀的商品就一定能卖掉”的误区。

在您所处的职场中，是否有秉持“即使不做市场营销也能卖出商品”这种意见，或是坚持“传统的市场营销无法提高销量”这一主张的人呢？前者也许大多出现在以优秀的成绩获得升迁的营业部人员中，后者则多出现于在网络全盛时代中长大的年轻员工中。这两者都是典型的“市场营销无用论”，但我认为其中也包含了一部分真实，也是市场营销虚心进取时不可忽视的意见。

然而，“市场营销真的是多余的东西吗”？本书将针对这一与市场营销有关的根本性问题，深入探讨市场营销究竟有多大的必要性和发展可能，在与各位共同验证的过程中逐步揭示答案。

■ 从顾客的思维角度出发

在思考某个产品和服务的市场营销战略时，您是否想过“为什么这个产品需要进行市场营销”呢？

正如之前所述，市场营销的前提是有效利用预算、时间和劳动力等有限资源，创造“让他人持续购买的机制”。从这一点来考虑，如果当前状况良好，无需进行市场营销的话，也可以选择“不做市场营销”。

针对“是否需要市场营销”进行一番思考后，又会产生新的疑问。

比如“这种产品和服务究竟想卖给谁”，甚至进一步产生“顾客对本公司和产品有什么看法”这样的疑问。

先前说过，“市场营销的出发点在于顾客方”，这并不是什么 难点，只要沿着“是否需要市场营销”进行思考，就能自然地以顾客视角来看待问题。

当我们从顾客角度来看待市场营销后，就会发现无论是产品还是服务其实都是市场营销的一部分。甚至连顾客对产品和服务的印象也算是市场营销的一部分。

从这种思维来考虑的话，就会得出“即使不做市场营销也能卖出商品”和“传统的市场营销无法提高销量”之外的第三种想法，也就是“提高顾客满意度就能畅销”这一新的思维方式。换言之，这会让我们发现，产品价值不是由企业而是由顾客决定的。

注意到这一点之后，我们就不得不考虑“希望让顾客对产品和服务产生怎样的印象”，从而进一步思索产品相关环境等一切因素。所谓市场营销，必然不能拘泥于俗套的框架中，而应当以“想给顾客怎样的印象和体验”这一目的为出发点，从顾客的思维和感情角度去检讨自我。

■ 从灵活的视角出发

市场营销需要灵活的思维和应对。其理由之一是因为在实际　商业活动中经常会遇到出乎预料的事态。到那时，是应对改变计划还是以不变应万变，得以灵活应变的头脑做出决定。

如果必须变更计划，那么就必须做出灵活而有效的应对。即使是市场营销界的名人所指定的计划也不能保证拥有顺利推行。

最重要的是时时反思“为什么这个市场营销战略无法提升营业额”。与此同时，市场营销还必须意识到人心的变化与顾客的心理状态也是一门学问。

可以说这一点也是其他MBA科目与市场营销的不同之处。市场营销是从顾客视角出发发展而来的学问，因此本书也会与各位一起探寻市场营销是如何诞生，怎样发展及其出现的必然性，并在这一过程中思索市场营销的存在必要及其本质。

不过在阅读本书时，无需抱着“学习市场营销”的古板思维，尽量以轻松的心态来看待就好。

■ 本书的构成与其作用

在这里简单说明一下本书的构成。

首先，本书会在序言里简单解释市场营销的概略，与各位一起确认市场营销的环境与现今状况。具体而言，第1章的论点就是市场营销无需墨守成规，应当随机应变。

以此为基础，从市场营销1.0进阶到市场营销2.0。

近代市场营销的确立者菲利普·科特勒认为，市场营销1.0表现为“仅销售产品的市场营销”。简而言之就是产品中心主义，将工厂生产的大

量产品销入市场的市场营销。通过大量生产同一型产品尽可能降低生产成本，从而降低价格，扩大市场并寻求占据市场的最大份额。这就是市场营销1.0的目的。

在第2章中会更为具体地说明市场营销1.0，所以这里先简单接触一下。

作为其中一个典型范例，亨利·福特所创立的福特汽车公司从1908年生产T型福特到1927年结束生产期间所采用的主要市场营销战略就是市场营销1.0。

简而言之，就是不断生产新车，生产后即刻投入销售的状况。在这种情况下，顾客不会对产品有过多需求，认为“汽车只要能开就行了”。

当然，这一时代的商业模式并非全都采用市场营销1.0。　福特汽车公司的初期战略不过是市场营销的初步和基础，也就是市场营销1.0的典型。通过观察T型福特汽车时代，我们可以思考市场营销是如何展开的，并发现此时的关键词是物力和物流等。

接着我们来了解一下2.0的时代。

科特勒认为，市场营销2.0表现为“以顾客为主题的市场营销”，将其代入现在我们最现实的市场营销就一目了然了。

它是使用S（segmentation分区）、T（targeting目标）、P（positioning状态）和4P（Marketing mix市场营销组合），合理地吸引顾客的市场营销。这一概念是随着近几十年信息技术的发达而成型的。

由于信息技术发达，我们逐渐开始能随时随地轻松比较相似产品和

服务，而这进一步加剧了企业间的竞争。

换言之，市场营销2.0的萌芽始于同行业竞争与同类产品之间的比较。本书中市场营销2.0的范例采用了北美市场的本田与哈雷事例，从中探究其本质。

此外，提及市场营销时，多数人常常从进攻性视角去谈论它，但本书则增加了防守型视角的市场营销策略，对应其过程，尝试新的方法。

至于如今走在最前列的市场营销3.0，本书将使用最新事例进行充分解说。

■ 市场营销是反映时代的镜子

能够根据自己的喜好选择产品和服务的我们逐渐开始寻找趣味性更强的产品与服务。

市场营销2.0的作用是将市场分区化，针对特定目标提供比其他公司更好的产品。虽然这种以顾客为中心的方法在其他场合也很有效，但由于其前提是将顾客放在了被动位置，因此即使在功能性方面能满足顾客需求，却很难在感性层面让他们满意。而综合性弥补这种感性层面不足的新型尝试就是市场营销3.0。

这也是由于最近市场营销开始涉足认知行为科学和大脑科学领域，并且现阶段还在持续发展中。从这个意义上来说，如今我们所生活的这一时代也可称作是市场营销3.0的黎明期。

我认为这一事实非常有趣，并且能带来巨大的机会。我们何其有幸能赶上这个可能诞生无限可能性的时代。而正因为恰好处于新市场营销发展期，我们才更应当重新审视以往的市场营销， 确立当前位置。

市场营销是反映时代的镜子。各位可以通过本书与我一起审视市场营销的必要性。

第1章 MBA的市场营销能告诉我们的事

1. 思考市场营销的目的

■ 市场营销是“让他人购买的机制”

最近，市场营销的手法已经广泛普及到了我们身边。无论企业规模大小，大多数商人都开始以市场营销知识为前提来考虑商业行为了。

因为市场营销是创造“让他人购买的机制”，所以当面对“进行/不进行市场营销”这一论题时，结论应该是“当然要进行市场营销”。准确来说，市场营销所承担的责任就是“创造出能产生有效且持续性销售和利润的状况”。

此外，市场营销也可以说是“将劳动力、时间和资金等有限资源发挥出最大效果的机制”。遵循这一点的话，就能充分利用市场营销的功能，形成“排除不必要消耗获得利益”的完美状况。管理学大师彼得·德鲁克曾说过：“理想的市场营销是无需营业的”，可见市场营销的技巧对于经营效率有多么重要。

只是这种完美状况不太可能出现在现实中，所以实际上大多数市场营销是在诸多错误中尝试，通过重复反馈来摸索最佳形态。换言之，虽然市场营销的完美状况能实现最顶级的经营效率，但这只是理论上的，从一开始就不存在这种“完美答案”型市场营销。况且市场营销在经

济环境中是时刻变化的，绝不可能保持不变。

因此在最近过于重视市场营销的风潮中，要避免陷入“只要进行市场营销就万事大吉”或“应当按部就班地进行市场营销”的误区。如果是多少对市场营销有所了解的人更应该注意。

“随时根据现实进化”的市场营销为什么会经常被误解为 “只要这么做就万事大吉”呢？

让我们来看看以MBA为首的商学院是如何理解近代市场营销之父菲利普·科特勒的观点，试着从这一视角来解释其原因吧。

对于市场营销而言，科特勒究竟是怎样的人物呢？本书在此对他进行大致介绍（有兴趣的读者可以参考他的著作）。他是美国营销学者，也是创立近代市场营销理论基础的第一人，著有《市场营销原理》（DIAMOND社）等多部著作，构筑了完成度极高的市场营销体系，因此被誉为“市场营销之父”，也是如今常常活跃于市场营销最前线的人。

然而，也许是由于该“市场营销原理”的完成度过高，虽然他的思维本身之后也在持续进化，但这方面未得到太多关注也是事实。反而是他以前出版的著作到如今还被许多人奉为“圣经”。

科特勒本身与“科特勒信徒”之间的隔阂可以用他在日本演讲会上发生的一个象征性小故事来证明。

在演讲会结束时，不少科特勒著作的读者拿着他的书请求签名。当时科特勒表示“我只给最新版签名”。言下之意就是即使 同样的书名，由于市场营销是时时进化的，他的著作本身也会随着版本更替而进化，所以不想给记载旧思维的书签名。

正因为他是集近代市场营销之大成的“市场营销之父”，才会如此坦诚地面对市场营销的随时进化。

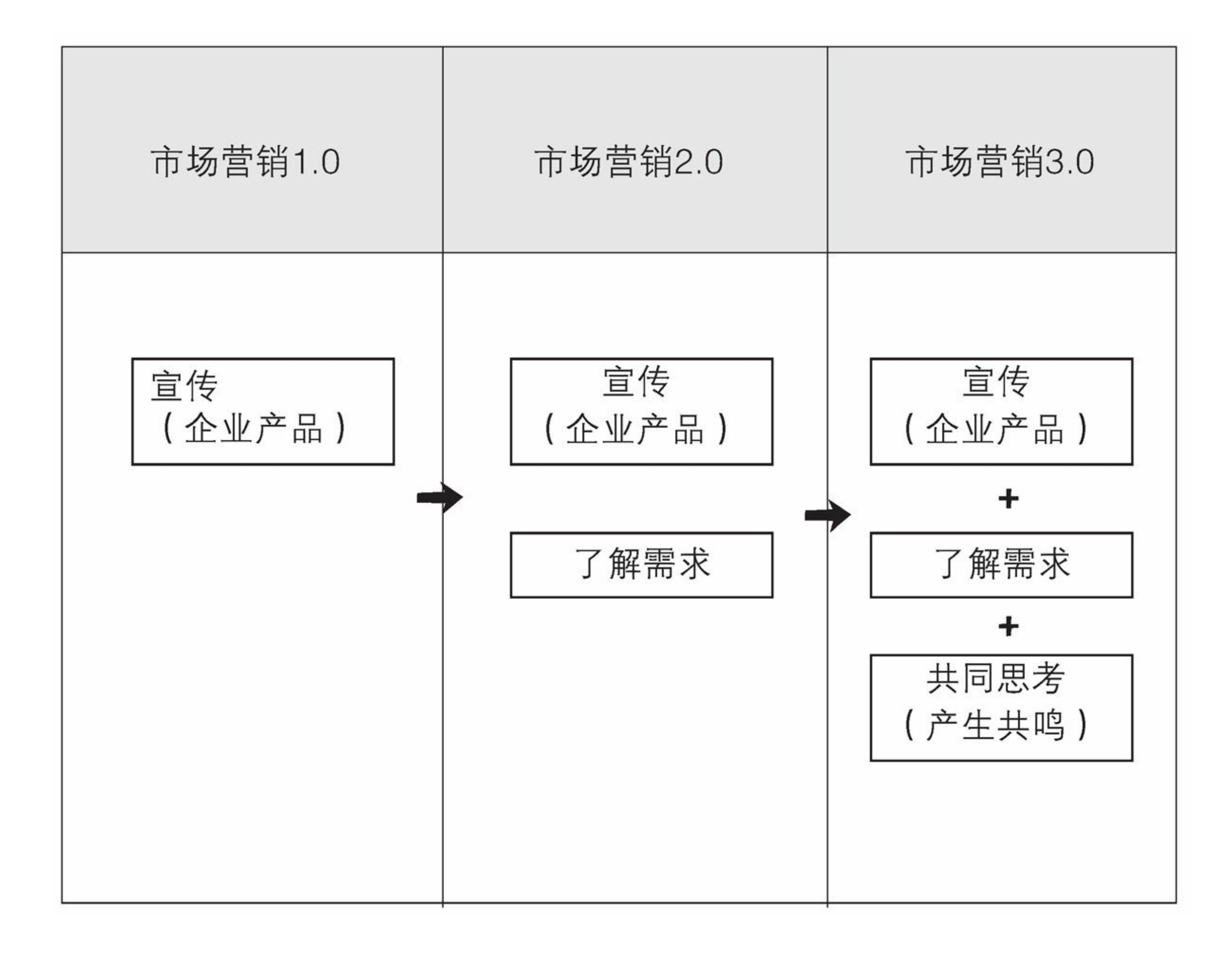
2．市场营销的发展史

既然市场营销是“不断进化的事物”，那么它究竟经历了怎样的变迁呢？

在此概述一下该“进化”的大致进程。

首先在世界还未形成一体的时代，市场营销并不是必要的。在那种状况下，当产品推出，并且它是必需品的话，就不难销售。只要处于尚未产生竞争的状态中，那么埋头生产，再将产品卖出就可以了。在这种状况下无需多做考虑，只要了解“能生产多少”“在哪出售商品”这些简单概念就足够。换言之，商人要做的不过是身体力行而已。这一水准被称作市场营销1.0。

图表1◆市场营销X.0是什么？



本书中所定义的市场营销1.0，2.0和3.0是为了更为简明易懂地解释复杂化的市场营销而做出的简单定义，1.0主要是由供给方单方面宣传，2.0要将需求方的实际需求反馈回去，3.0则是由供给方和需求方共同创造出具有新价值的产品。

但在商品过于充足的现在，任何产品都不可能生产出来就不愁销售。总会有类似产品或是替代品出现，在竞争中拉低价格，并且顾客需求也开始多样化。商人将面对各种障碍，因此之前的市场营销1.0，也就是只负责生产的思维模式很快就被市 场淘汰了。

于是许多情况下，商品在推出市场之前会进行调查。也就是所谓的3C分析（市场·顾客分析、内部环境分析、竞争分析）。并且会反复思考S（segmentation细分）、T（targeting目标）、P（positioning定位）和

4P（Marketing mix市场营销组合）这四点针对销售的策略后再投入市场。

当产品投入市场后，还会进行严密管理，让商品进入有空缺的市场。这也就是市场营销2.0，或者称其为目标市场营销。比如将顾客属性以性别划分，以地域划分，以年龄层划分等，使用各种方式方法寻找最适合的购买层，也可以说是理性且合理的方法论。

从无竞争的世界中以体力决定胜负的市场营销进化为以头脑决定胜负的市场营销。 市场营销2.0就是科特勒从1970到1980年代的著作中所提出的理论。

而后，市场营销逐渐介入品牌认知和个人意识，从而发展到认知科学领域。这是市场营销2.0之后的世界，如今我们还在摸索其手法的途中。

Q&A

太过重视效率化会丢失顾客

——我们已经知道从历史来看，市场营销的主角从企业转移到了顾客上，那么有没有反其道而行之的例子呢？

最近的企业都将“市场营销的中心是顾客”当作理所当然的观点，这

一倾向不会有太大改变。但经营方往往同时具有让营销更为效率化的期望，而这方面一旦过度的话，就有可能陷入失去顾客的困境。

比如航空公司将写有“作为削减成本的一环，不再提供机舱内服务”这行字的卡片放在乘客目所能及的地方。这一做法被媒体宣扬之后广为人知。

从经营方面来看，通过去掉顾客相关服务的成本来降低飞机航运费的这一战略绝不是错误决定。甚至能称之为极其巧妙的战略。因为如果它能切实地降低航空运费，给顾客提供价格福利的话，那么相关人员全都能够得益。

然而，更多的人指出质疑，是否有必要特意向顾客提出这种诉求呢？当明确提出“为了降低运费而不帮忙拿行李，没有对乘客使用礼貌用语的义务，不接受机内的一切投诉”的理由后，乘 客不可能保持好心情。

这个例子显示，即使航空公司认为顾客就是“偏爱低价机票更胜于机内服务的人”，但在向他们传达时也必须多加考虑顾客的心情。

在市场营销中，我们必须了解像这样一味追求效率，对顾客的心情考虑不足，导致有可能失去顾客的事例。

3．产品分析：价值大致可分为两种

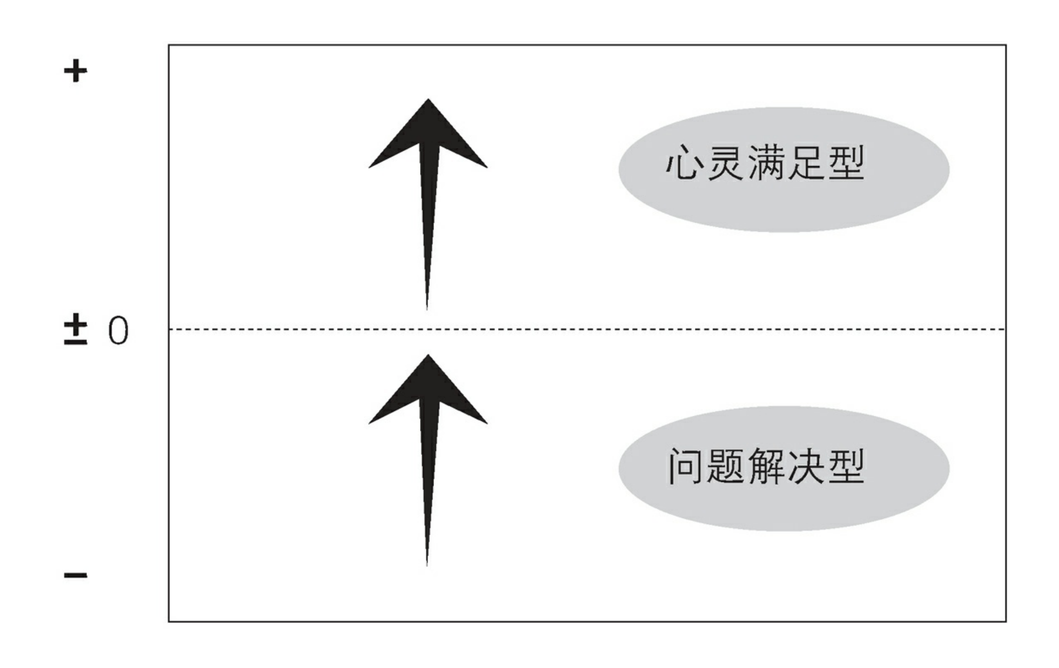
首先，产品的价值是指什么？我们将其分为两大类。

其一是“将不平稳的状态恢复正常状态（由负到零）”，也就是解决问题型　　。比如受伤时所使用的创可贴，以及牙签、卫生纸等日用品（质量水准基本持平的可代替商品）这一类产品。毫无疑问，这些产品能在顾客的心中的感觉能从负数逐步提高至零。换言之，可以说这些产品含有其本身的价值。

其二则是“将正常状态进一步提升为高昂状态（从零到正）”，也就是提高心灵满足感　。比如以奢侈品为代表的产品，拥有它就能提高心灵的满足感。

此外，和产品价值一样，企业针对顾客的方法也可分为两种。

图表2◆产品的价值（便利性）



从负到零的产品被称作“问题解决型”，其效用的针对性非常简明易懂（比如去污的洗涤剂等）。而从零到正，也就是所谓的“心灵满足型”则由于不同的人所追求的价值观不同，所以包含更多暧昧且多样性的不确定因素（比如喜欢的小说作品因人而异）。

这两种中的其一是客观的，其二则是主观的。

所谓客观，是指能用具体数值进行比较的东西。比如汽车会有目录记载油耗标准、低排气认定星数、总排气量、最高马力和转矩等能进行比较的数据。这些要素主要由制造商决定。

而主观则是完全相反。它指的是舒适度、质感和喜好等由顾客方决定其价值的要素。

从这一观点来看，汽车试驾服务、顾客接待、售后、维修等人工服务则处于客观与主观之间的位置。

从客观层面上来说，人们虽然往往偏向于重视规格和性能这种数

据或数值， 但售后和维修等也能根据制造商的不同来进行客观比较。

试驾服务、顾客接待、售后、维修，以及规格和性能这些基于客观要素的价值就像是“填补”不足的工序。再次以汽车为例的话，即如果马力不足就利用能提升马力的技术来填补不足，如果服务水准较低的话，就通过提高水准的人才培养来填补不足。也就是将从客观角度提出的问题逐步“填补”起来的作业。

另一方面，我认为除人工服务之外，顾客方是否喜欢这一主观要素并不是非常重要。不过这方面作为一大难题，很难浮于表面。主观性要素很容易因顾客的不同而出现细微的偏好差异，因此很难转化为数据来进行了解。此外，难以进行比较的东西也大多处于难以找出替代品的状态。这方面也可以称作情绪性消费，具有即使放在客观层面上比较也难以明确把握的性质。

4. 分析顾客嗜好

日本至今为止采用的都是“实事求是型”市场营销，也就是寻求短期内销售大量产品的手法。数十年来，这种手法也的确能提高产品销量。但它是否能在今后继续使用呢，恐怕很多人也在内心思考过这一点。

当然，至今为止的短期内创造大量销售额的市场营销绝不是错误的。但市场营销2.0的创立者科特勒却在最近的著作中表示已经开始摸索今后市场营销的新形态了。最近，专家们提出了新的单词，即应用了神经系统科学的神经市场营销，这也是近来市场背景的潮流。

让这一倾向加速的是现代生活不可或缺的SNS，比如twitter和facebook等社交软件。随着信息技术的日益发达，逐渐形成了 能轻易获取顾客意见或反馈的环境。企业必须在响应这些反馈的同时提高顾客满意度，否则很快就会被淘汰。像之前那样在短期内出售大量商品的手法渐渐不再适用于市场，这一点恐怕大家都深有体会吧。

事实上，至今为止的市场营销，尤其是市场营销**2.0**是着眼于个人属性本身的营销方式。　比如F1和F2这类用语就是典型的例子。这是用于电视业界和广告业界，用于统计区分个人收视率的通称。例如F1层指的是从20岁到34岁的女性，F2层则指35岁到49岁的女性，使用方法是“推荐F1层这种商品”（通过像这样区分市场，对顾客进行分区处理）。

并且现在的市场营销注重于个人所归属的组织和团体等之间的关系型。笼统来说就是指“共享爱好与价值观的集团 ”。

比如户外活动伙伴中有男性也有女性，年龄分布从20岁到50岁，性别和年龄层都很复杂。因此这种情况就不适用于之前所说的按年龄和性别来进行分区。

由此产生的新型分析大多由信息扩散能力较强的人主导，强调创造产品价值这一侧面。虽然如今这对于熟悉twitter和facebook这类社交软件的我们来说已经是司空见惯的事，但在这之前，从 刚进入**21**世纪时起就产生了关于这种复杂情况下的市场营销的讨论，并且该课题一直持续至今。

5. 市场营销的调查与交流

在信息技术日益发达的现在，企业活动能拓展至更广阔的范围。换言之，全世界的人都可以变为顾客。当然，亲临现场获得实地信息也是宝贵的经验。不过重要的是将通过调查搜集的一次信息与通过信息技术搜集的庞大二次信息进行分析和分类，并将其与全公司共享。

此外，企业是由性别、出身和国籍均不同的人组成的集团。但即使是这种思维方式迥然不同的人的集合体也必须共享能让所有员工都遵从的具有再生性的信息。 而市场营销的调查方法论也就是由此而生。

既然市场营销是能创造出让任何人共享的情报的道具，那么与企业活动相关的所有人都可以称作是让公司能顺畅交流的工具。换言之，学习市场营销也就是学习商业上的交流。

让更多人购买，让购买者得到更大的满足感，并且为了得到这种满足感而继续购买，这就是所谓商业上的交流。而“市场营销”这一方法论的诞生理由就是让这种交流更为顺畅。

从下一章开始，我们将介绍市场营销是如何诞生的，并解答其历史必然性，验证时代需求与发展过程。

Q&A

有效利用二次信息的企业示例

——提到现实中利用市场营销数据的实例，我首先想到的就是用于零售出纳等领域的**POS**系统，请告诉我有效利用它的企业以及其经过与背景。

分析消费者的动向，将其数据活用于商品开发和物流管理中的手法是近代市场营销的代表性方式。

据说真正引入这种手法的是美国沃尔玛。1940年以杂货店起家的沃尔玛在90年代成长为全美最大的零售店，之后与日本西友集团合作，于2005年进驻日本市场，这些事迹都让人记忆犹新。

而沃尔玛实现飞跃性发展是在80年代。“Every Day Low Price（天天低价）”这一口号通过彻底削减成本和物流管理实现低价战略，牢牢地抓住了顾客的心。而推动其迅速发展的则是有效利用能逐一掌握所购买商品和购买者特性的POS数据的市场营销。

沃尔玛从70年代开始逐步导入POS，至1998年，近90%的店铺都已配备。并且更令人惊讶的是，沃尔玛会将所有店铺搜集的POS数据与交易方共享。它通过这种做法来实现之前所说的“彻底削减成本和物流管理”。

日本的麦当劳和7-11也因积极利用POS而广为人知。80年代之后的市场营销都像这样通过使用定量化数据实现科学性的手法。

即使是现在，这种方式也是常规手法。在认识这一前提的基础上阅读本书才能获得更为深刻的理解。

第2章 学习基本理论①（市场营销1.0）

1. 市场营销的序幕（市场营销1.0）

■ 从福特公司的市场营销来看市场营销1.0

“市场营销这一概念究竟是从何时出现的？”这个问题很难回答，但从学术方面来说，1950年的俄亥俄州立大学商学院课程已经有了名为“市场营销”的科目。而当时的市场营销被定义为“商人从事生产活动或创造经济生产力时的正当手段”。

这是否与您对现代市场营销观的印象有所不同呢？因为当时的市场还处于商业=生产活动的阶段。

那么企业所创造的战略性市场营销究竟是怎样的呢？这里以1908年登场的世界性汽车T型福特车为例来进行分析。

福特公司虽然制造了各种类型的汽车，但T型福特车的诞生还是彻底改变了企业状态。通过强化在当时完成度极高的T型福特车的生产，公司获得了成本上的收益，成本性价比也成为推广性高的汽车代名词，席卷了全美。

在当时的状况下，福特公司甚至抛出了有名的台词“**You can have any colour you want as long as it's black**（你可以选择任何你想要的颜色，只要它是黑色） ”。从这句话中可以看出在那个时代中，持有产品的企业方对顾客是如何强势。

T型福特车作为马车的代替品逐渐被人们接受。它毫无疑问比马更为方便，只要加满汽油就能运作，所以即使是拥有马匹的人也想购买。至今我们依旧用“马力”来表现汽车性能，也是当时传承下来的称呼。

正因为处于这种时期，所以作为T型福特车的销售方，只要生产出来横竖都能卖得掉，销售就像是往干燥的沙漠中注水一样 轻而易举。

因此当时的福特公司的市场营销活动也遵从了这一原则。企业强调T型福特是所谓的car（汽车），也就是新的horse（马），夜以继日地生产，一味扩大和占有市场。

“You only think you need a faster horse. （你只需要考虑自己需要一匹更快的马）”这一销售口号也是当时的T型福特车的广告标语，从中我们可以看出在销售T型福特车的时候，更重视宣传其为“马的代替品”而非“汽车”。

T型福特车的存在就是“马的代替品”，所以当时许多人并没有将“汽车”这一固有名词与T型福特车画上等号。这一事实对于熟悉近代市场营销的我们来说是否有些出乎意料呢？如果是我们的话，是否更希望将T

型福特车作为“汽车”这一新品种推广而非仅仅作为“马的代替品”呢？

图表3◆市场营销1.0的要点

告知产品特征

告知是谁在销售

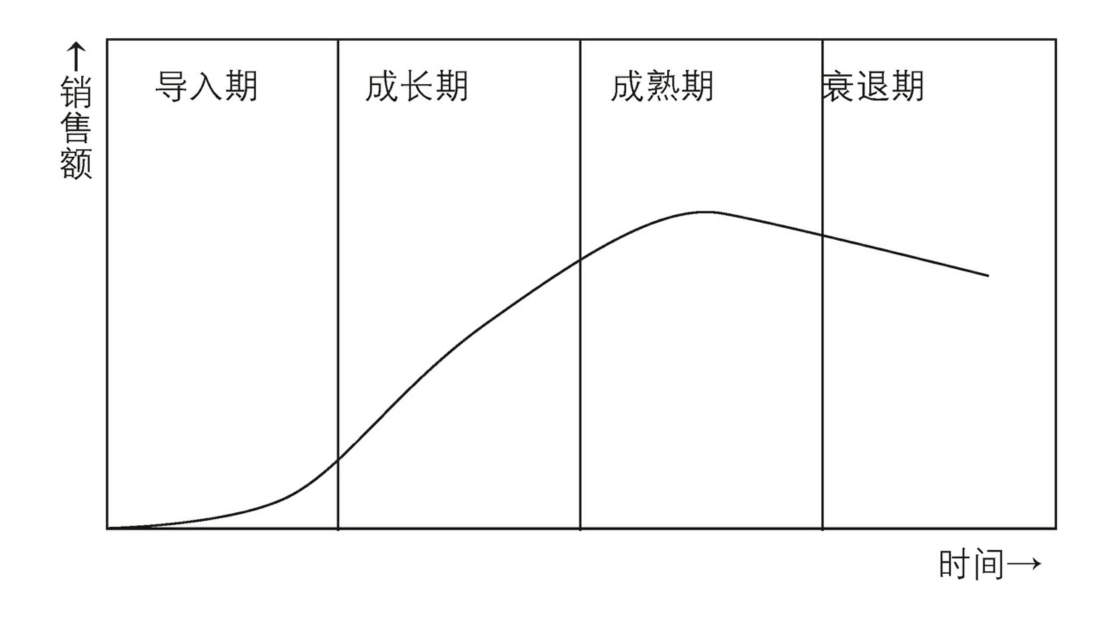
告知能在哪里购买

在市场营销1.0中，重点是供给方的告知义务。有广泛而稳固的消费者只要了解产品特征就会花钱购买，因此该阶段最重要的就是迅速且毫无遗漏地对消费者传递情报。

但在马是人们生活中心的时代，要让他们理解“汽车”这一崭新的概念需要花费相当大的时间和精力。 从现在的眼光来看，

当时的时代条件下，信息传递手段非常有限，那么不用特意花费什么精力，直接将其称作是“马的代替品”反而更利于销售。所以市场营销活动毫不犹豫地将商品数量和物流放在首位，进行直线销售。因为无需考虑如何“将有限的资源发挥出最大利益”，所以这也是理所当然的做法。

图表4◆产品生命周期



这里需要补充的是，当新产品推出市场时，一开始往往是作为代替品出售。

比如最近热销的智能手机最初也是作为普通手机和小型PC这类产品的代替品登场。此外，如果要举更为简单的例子的话，电饭煲曾是锅的替代品，洗衣机是洗衣板的替代品。

在替代品登场初期（也就是产品生命周期的导入期）是不会顾及消费者喜好的，它的全部作用就只是作为替代品而已。

事实上，1908年登场的T型福特作为马的替代品推出，通过注重数量和物流（市场营销1.0）很快就被人们当做便利的工具接受，在20年内都没有更换模型的必要。也就是说，最朴素　的黑色和以马车为原型的高顶棚车款连续销售了20年，累计达1500万台以上。从现在的角度来看，当时简直是个令人难以置信的环境。

而打破该记录的是德国大众汽车公司的I型汽车，俗称甲壳虫汽

车。它从T型福特车停止生产后的1938年起开始生产，一直持续到2003年，70年间共计出售2000万台。不过即使从这一点来看，在短短20年内就售出1500万台的T型福特车依旧是当之无愧的世界第一畅销车。

即使不进行市场营销也可以的状况能持续吗？

虽然T型福特车的例子是仅用于说明市场营销1.0的事例，但T型福特车登场的20世纪初期的美国并不是完全处于市场营销1.0的状况中。此外，无论在任何时代，只要处于市场经济发展途中，都存在市场营销1.0的状况。

这里最重要的是其规模的大小、持续期间的长短，并且新市场营销大多也是以该市场营销**1.0**的状况为原点出发的。　以此为基础，在T型福特车所创造的独占型市场背景下，现在的我们所熟悉的一切复杂市场营销都并没有什么存在的必要。

以日本为例，在1950年代，冰箱和洗衣机、电饭煲这三大家电曾被称作“三大神器”。在当时的状况下，销售商根本无需详细了解消费者的喜好，所以颜色几乎都是以白色为中心（也因此被称作白色家电）。而这种以大量生产并投放市场为中心的做法也与T型福特车的市场营销1.0环境类似。

2．市场营销1.0之后的路

■ 市场营销的发展理由

正如各位所了解的一样，美国在历史上对移民十分宽容，因此在地理条件各异的广袤土地上居住着不同人种的人。他们在活跃于每个时代，作为消费者，在复杂的市场环境下为市场营销的进化做出了巨大贡献。

美国最初也如之前所列举的T型福特车一样，能持续约20年的朴素市场营销，哪怕只有单一的黑色车型也能不断提高销售额。

但随着市场的成熟化，这种做法在不知不觉间已经很难再继续扩大销量了。随后，T型福特车在售出1500万台后停止了生　产。为什么T型福特车后期难以继续延续辉煌了呢？

当人们产生这一疑问时，也就意味着市场营销开始迈向了2.0的道路。

我认为其理由大致分为两个方面。

其一是“市场本身饱和了　”。当沙漠吸收水分的时期过去之后，市场上充满了T型福特车，日常生活中的车也变成了比马更常见的东西，

于是“You only————————”这句话不再通用。此外，随着人们喜好逐渐多元化，“You can have”————————这句曾是T型福特车象征的名句也不再通用。

从产品生命周期上来说，它已经进入了“成熟期”，于是“只要生产出来就能卖掉”的时代宣告结束。

至于第二个原因，则是由于“竞争 ”的登场。T型福特车虽然是世界畅销车，但德国大众公司的I型（甲壳虫）却打破了它的销售数量。

也就是说，T型福特车逐渐开始被拿来与其他公司的产品进行比较，顾客站在了选择产品的立场上。而这种对商品的选择权则被企业称作“竞争”。

其中最具象征意义的是T型福特车被设定为“马的替代品”，而I型的通称为甲壳虫汽车，这显然证明了人们不再将汽车看做是马的代替品，正在寻求一种新的价值观。

而无论是福特公司还是大众公司，当他们开始考虑怎么做才能比其他企业卖出更多产品时，也就意味着其思维方式已经从之前最朴素的市场营销向更为复杂的高度市场营销——即市场营销2.0转换了。

3．竞争的加入成为2.0的导火索

在产品的导入期和成长期的初期阶段，单纯以降低价格来占有市场的做法比复杂而细致的市场营销更能带来商业利益是众所周知的事实，这也能以前述的T型福特车的事例来进行佐证。

比如福特公司其实也曾准备了T型福特车以外的BR型、S型和N型等高级车型，但品种的增加导致整体成本提升，而核心顾客却还处于汽车就只是汽车，对繁复的种类不感兴趣的阶段。于是福特公司最终决定将全部精力投放在T型车的生产上，这一朴素的战略在当时也是合理的，在此前提下以数量和低价取胜。因此大量生产和物流是初期阶段的关键所在。

用如今的常识性市场营销用语（概念）来说的话，即为3C分析中有两点即可。

图表5◆市场营销1.0→2.0的要点

竞争企业的出现
顾客选择面的增加



本公司产品被顾客选择的必要性

当竞争企业出现时，企业商品会被消费者拿来比较。而要让他们选择自己，则必须让本公司产品比其他公司更能吸引消费者，必须制造更能反映消费者希望的产品，更有效地向对本公司产品有兴趣的消费者传递情报，进行宣传。

所谓3C分析，是指对公司（Company）、顾客（Customer）和竞争（Competitor）的分析。换言之，就是只考虑公司与顾客之间的关系性就能售出T型福特车的状态。

从2C到3C分析的转换也就意味着竞争（Competitor）的登场，同时表明开始向市场营销2.0进化。

■ **3C**分析是通往市场营销**2.0**的入口

福特公司与大众公司、通用汽车公司等制造商形成了竞争（Competitor）。

这些厂商的登场意味着产品生命周期进入了成长期阶段。于是T型福特车自生产以来第一次被放在了与其他公司产品相比较的立场上。因此针对企业、顾客与竞争这三者的分析也成为了必然。

就这样，T型福特车陷入了不得不面对顾客评价的状态。这也是市场营销2.0的开端。

然而，已经习惯已有市场的主导者往往难以从消费者的视角去看待问题，也很难转换思维去做与之前截然不同的事。　另一方面，如通用汽车公司和大众公司这种后来者却为了与市场主导者一较高下而拼命寻找方法，反而更有可能比主导者们更快找到通往市场营销2.0的路。

在下一章将通过本田与哈雷公司来介绍北美二轮机车市场的市场营销事例。该事例作为市场营销2.0的典型事例经常被人提及，从中能学到市场营销是如何进化的，以及该进化为什么会发生等近现代市场营销相关的各种知识。

第3章
学习基本理论②（市场营销2.0）

1．理解市场营销2.0（STP）

■ 市场营销2.0的基本概念STP

前一章以T型福特车这种产品为例说明了“市场营销1.0”的世界。它也是“数量与物流”的近代市场营销原始形态的起点。

汽车会随着时间流逝达到数量上的饱和，而市场营销1.0也随之迎来终点，对于商品销售需要花费新的手段了。

以此为契机，“竞争”应运而生。当市场脱离只需要考虑企业与顾客关系的时代后，激烈的竞争出现，商人不得不开始分析包括竞争在内的商业环境。“3C（公司、顾客、竞争）分析”初现苗头，这也是市场营销2.0的开端。

以上只是简单概括，本章之后将以市场营销2.0的结构是如何完成的为中心主题进行详细介绍。

市场营销2.0的构成也被称作STP市场营销。所谓STP就是指细分（Segmentation）、目标（Targeting）、定位（Positioning）的第一个字母。接下来进行依次说明。

■ 分区（S）

对于前述的T型福特车而言，它在市场中的设定不过是“比马车更为方便的交通工具”。也就是将汽车市场看作一整块巨大的分区。以此为出发点，我们首先来看细分（S）。

S从语义上来说是“区分（Segmentation）”市场，在某个大型市场中可以依据地理条件、年龄性别、喜好、行动方式等因素，将有相同需求的人分为不同集团，从而将其定义为更加“精密的市场”来掌握。 简而言之，就是将有相同喜好的人分隔开来。

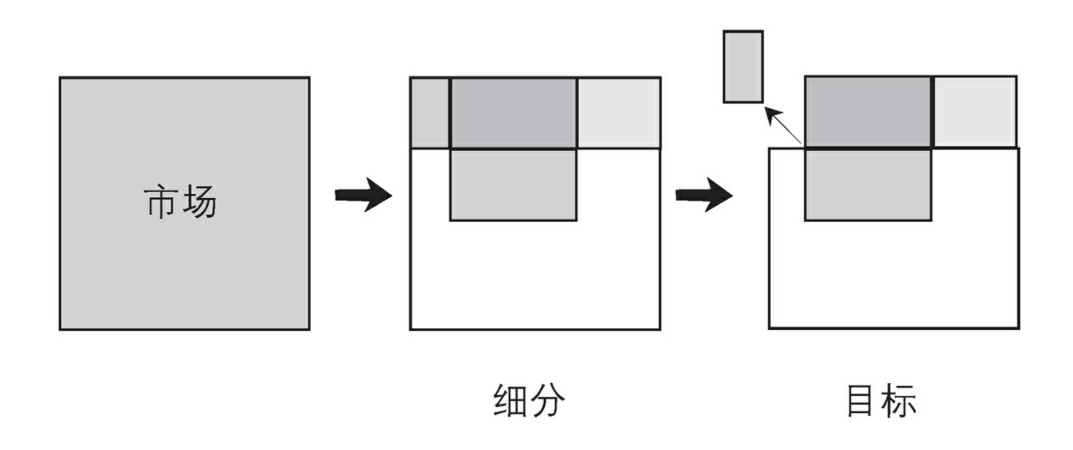
为什么要在这方面花费工夫呢？虽然像之前一样制造针对性较广的产品也是一种方法，但随着时代的发展，竞争日趋激烈， 人们的喜好也变得更加多样化，即使是针对同一个市场也难有万全之策。

■ 目标（T）

在意识到巨大市场中的“细分化小市场”之后，以此为中心精简本公司商品，从而能得出更为有效的方法。 这种集中针对细分化市场的行为就被称作目标（T）。

配合某个分区集中投入资源显然更能有效地达成目的。尤其是在经营资源有限，无法覆盖整个市场的情况下，或是顾客喜好性过于复杂的情况下，ST与T的行为尤为重要。

图表6◆分区和目标



将市场划分为某些同样的集团就是“细分（划分区域）”，而从这些分区中选择顾客则是“目标（将某个分区定为目标）”。

在“作为比马更好的替代品销售”的市场营销中，最重要的是确保数量，让顾客知道商品在哪并送到他们手中。但在“汽车到处都是，我想要最适合自己的汽车”的新时代市场营销中，S（细分）和T（目标）则变成了最重要的部分，我想这并不难理解。

下一节将以事例为基础介绍S和T的重要性，并进一步说明其延伸的定位（P）的含义。

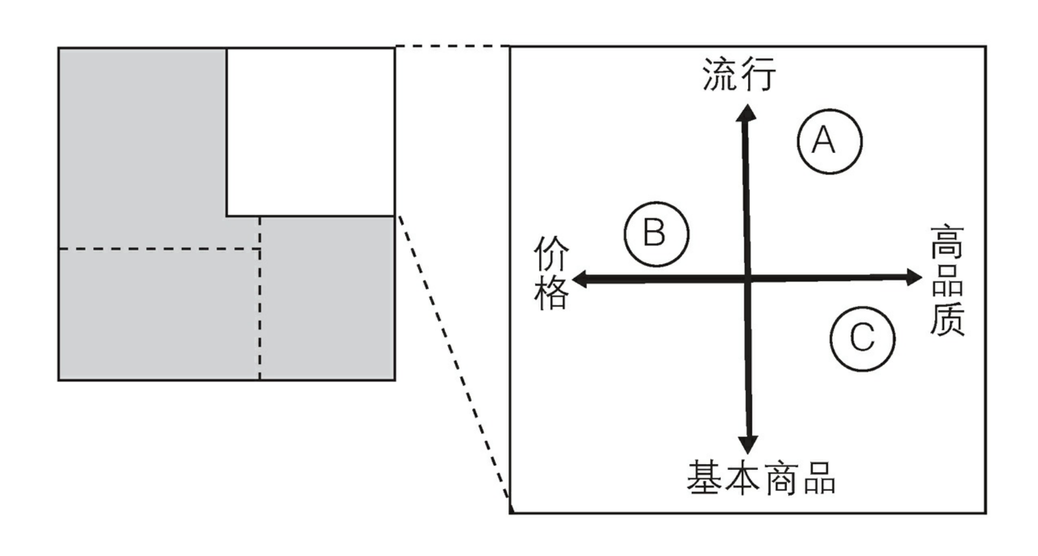
2．通过事例思考市场营销2.0

■ 以两轮车市场为中心的本田与哈雷的事例

以STP为基础的市场营销2.0的概念输入已经在商业管理层中普及，但对于刚起步的新人而言还有很多需要学习的地方，并且由于习惯各种阶层感也是必要的，所以需要一定程度的集中力和错误尝试。而这种不熟悉的生涩感更能让人了解到市场营销2.0绝非呆板的行为，它更为立体生动。

因此本章选用更有趣的事例来进行说明，首先介绍北美二轮车市场自1960年后所采取的市场营销。具体来说就是北美的代表性两轮车制造商哈雷公司与日本的两轮车制造商本田摩托公司之间的企业竞争。

图表7◆目标与定位



如果在确定了目标的分区内存在其他竞争企业的商品，那么在该分区内突出本公司产品特征就是所谓“定位”。针对定位的分析往往会采用两轴的定位图等。

在1950年代的美国，哈雷公司是占据了北美两轮车近八成市场份额的垄断性企业。然而本田摩托却在1959年进驻美国后仅短短数年就远远超越了哈雷的销售额。这一可称作是奇迹的本田摩托逆转剧也是近代市场营销的典型事例，经常被商学院用作范例（作为题外话补充一句，输给了本田的哈雷在后来又重回了胜利组。虽然哈雷的市场营销策略暂时晚了本田一步，但通过市场营销重组，最终在两轮车市场中战胜本田，再度成为利润最高的企业）。

其经过有些复杂，为便于理解将其简单化的话，可以将哈雷 和本田的竞争整理分为四个时期。

可以简单地将其称作“哈雷全盛时代”、“本田流行时代”、“哈雷没落时代”和“哈雷复活时代”。

■ 哈雷全盛期不需要S

那么我们首先来看第一个时代，也就是“哈雷全盛时代”。

哈雷是创立于1907年的摩托车制造商。当时的美国有多家摩托车制造商，其中包括哈雷的对手厂家印第安摩托。

图表8◆哈雷全盛时代的STP

S	想要骑摩托车的所有美国人
T	同上
P	不需要（分区整体）

哈雷当时没有面临任何竞争，成功构筑了“摩托车=哈雷”这一公式。因此分区就等于整个摩托车市场整体，目标当然也一样，更不需要定位。

而哈雷的全盛时期大约出现在第二次世界大战后。由于世界大战结束，政府不再有特殊需求，摩托车市场整体陷入了低谷。在此过程中，哈雷最大的对手企业印第安摩托公司于1953年破产，北美市场几乎只剩哈雷这一家制造商硕果仅存。

从那之后，在美国市场中逐渐形成了“摩托车=哈雷”这一公式。因此失去竞争对手的哈雷只需要对市场投入经营资源就足够了，因为当时只残留下“骑摩托车的人”这一分区。

这种单一产品占据市场的状况是否让你觉得似曾相识呢？恐怕不少人已经发现了吧，这与前一章中所讲的T型福特车的例子一样。换言之，即不需要S（分区）的状况。在这种环境下，重点是确保产品生产和数量并尽量提高其效率，根本不需要考虑“购买摩托车的顾客的想法”。

■ 以T起死回生

第二时期的“本田流行时代”于1960年开幕。在此前一年，本田进驻哈雷占据市场第一份额的北美，但销售数量仅为2000台，远远没有达到当初每月10000台的目标陷入了“可能会迅速　　撤退”传言四起的尴尬局面。但本田随后却展现了其巧妙的手段。一开始，本田的销售重点是与哈雷相同排气量的5000cc以上大型摩托，但从翌年1960年起却改变方向，致力于推销仅比自行车大一点的“SUPER CUB”这一小型摩托车。

最初的本田本着“销售摩托车”的想法，和哈雷一样理所当然地认为应当与对手在“骑摩托车的人”这一区域内一决胜负（分区的设定）。然而在同一区域中，哈雷已经被北美广泛认可，人们只要提及摩托车就会想到哈雷，本田显然无法在这样的市场中抢占份额。

因此，本田痛彻地发现必须打开新的市场分区。于是它将“骑摩托车的人”这单一分区的市场进一步细分，分成“骑大型摩托车的人”和“骑小型摩托车的人”（分区的再设定）。

并且令人惊讶的是，本田还将“不骑摩托车的人”作为顾客对象给予重视。这当然是和哈雷完全不重叠的分区。

在上一章的结尾曾提到，所谓T（目标）就是将某个市场中的不特定数量的顾客按其特性进行细分（=S、分区），并以此为标准集中投入企业资源的行为。本田以“不骑摩托车的人”作为 顾客对象的行为也可以被认为是T行为。

图表9◆美国本田的STP1

S	骑摩托车的人 一部分不骑摩托车的人
T	对小型摩托车有兴趣的人
P	对抗哈雷

入驻美国市场的本田决定挑战“摩托车=哈雷”这一公式。要与哈雷竞争，本田设定了需求非哈雷型摩托车的人群并进行分区，锁定目标，目的是满足“并非哈雷而是本田”的诉求。

就这样，本田将（非摩托车）“SUPER　CUB的驾驶人”主要划定为大学生和住在都市近郊的上班族，建议他们上学和上班时使用SUPER CUB。而后本田的销售额果然一点点地稳步。

但本田在这次S（细分）和T（目标）的成功之前还进行过多次ST尝试。比如在进驻北美之际，将世界市场按照北美、亚洲、欧洲进行地域S（细分），将其中之一的北美定为T（目　标）。从这些事例应该能够理解S（细分）和T（目标）的意义和位置关系。

■ 定位（P）的构筑

在北美销售摩托车时，本田通过改变T（目标）虽然挽救了最初的失败，但随着销售额的提升又面临了新的障碍。那就是顾客针对SUPER CUB“是摩托车吗”“还是非摩托车的交通工具呢”，或者“只是自行车的一种呢”的疑问。这是因为本田将作为小型摩托车的SUPER CUB变为主力产品后，依旧放在传统的摩托车商店进行销售。

当时是摩托车中心顾客是哈雷车手，他们根本不会看和哈雷摩托放在同一个卖场的SUPER CUB一眼。或者说本田的SUPERCUB甚至会让他们觉得格格不入。

为什么呢？因为当时对摩托车的普遍认知就是“摩托车=哈雷，它就是大型交通工具”。从这一认知来看的话，SUPER CUB显然是“难以称其为摩托车的（小型）交通工具”。并且，当时的摩托车店内普遍是穿着黑色皮夹克的肌肉男店员，他们销售小 型SUPER CUB的场景也让哈雷车手们觉得太过滑稽了。

而这也让想要购买SUPER CUB的人们产生了违和感。正如之前所说的一样，当时SUPER CUB的目标顾客是大学生和上班族，在他们眼中，哈雷车手这类人是“浪子（狂野而目无法纪的人）”，和自己属于不同的世界。而SUPER CUB却和哈雷车放在同一个卖场。这该怎么办呢？他们就会认为“虽然SUPER CUB似乎很方便，但要和不良青年沦为一流就让人反感了”。此外，还有人认为SUPER CUB“虽然号称是摩托车，但却是被哈雷车手们看不起的半吊子玩意”。

这样一来，本田就陷入了窘境。好不容易变换T（目标），销售额

也开始提升，却在这紧要关头陷入了被目标顾客的大学生和上班族非议的状况。

于是本田决心想办法打开局面，开始拼命思考“定位（P）”。定位一般是指决定“让顾客如何认识本公司商品”的行为。　　在本田的例子中，就是将目标顾客定为大学生和上班族，定位（P）与其配合进行设定的行为。当时的本田以和哈雷一样的设定来向大学生和上班族推销SUPER CUB，甚至想要向 摩托车爱好者们出售大学生和上班族们所骑的SUPER CUB。然而SUPER CUB是摩托车吗/还是非摩托车呢？究竟是哪种顾客想要购买的商品呢？简而言之，就是让人觉得“两面不靠”的产品。

图表10◆美国本田的STP1

S	想要将摩托车作为日常生活中的“双腿”的人
T	喜欢小型摩托车的人
P	善良的普通市民的交通工具

本田想要开拓与传统摩托车不同的潜在客户群。针对不追求野性的人，想要进阶版自行车的人，重视便利性和耐久性的人，本田提出了强调小型摩托车的便利性和实用性的战略。

本田不得不重新考虑SUPER CUB的P（定位），并为此投入了大量心血。具体说来，就是将SUPER CUB设定为“（虽然是摩托车）但并不面向不良青年，而是提供给善良市民的交通工具”这一P（定位）。

具体的手法则是下一章将要说明的营销组合“4P”。

本田所采用的是推出俗称“THE NICEST PEOPLE”（善良的人们）的宣传活动。这是针对16到26岁的年轻人进行集中营销的1963年销售战略。

同一宣传活动的传单上曾有如下口号：“YOU MEET THENICEST PEOPLE ON A HONDA”。正如其意，就是直接表示“驾驶本田的市民是善良且潇洒的”。广告稿投放到时尚杂志和大学报纸等媒介上，颠覆了之前摩托车（也就是哈雷车）给人们带来的传统印象。

专卖店也设置在交通便利的城市中心，明亮的店内站着一身雪白工作服的店员，以谦和礼貌的态度接待顾客。此外，SUPERCUB还有丰富的颜色可供选择，价格也降低到学生们可以接受的范围，并且除了销售之外还开始提供租赁服务。这都给人们带来了与哈雷截然不同的印象，也就是“定位”。

翌年的1964年，本田成为第一个获学院奖的外国企业，从此在全美国扬名。之后，本田摩托车的销售数量（含SUPER CUB在内的所有车种）很快突破了20万台。

在此想要强调的是S（分区）、T（目标）和P（定位）的阶段感。从大型市场中划分“不骑摩托车（哈雷）的人”（S、分区），选择该区

域（T、目标），以哈雷为对手进行设定（P，定位），这一系列流程也就是MBA所教授的作为近代市场营销基础的STP，它对于学习STP来说也是简明易懂的事例。

Q&A

必须慎重地选定目标

——选定目标非常重要这一点我已经明白，如果有可能的话，应该有些企业会想要同时选定多个目标吧。比如像撒网一样利用多种渠道，设定多个目标，而后依次达成的方法可行吗？有没有最后能筛选出成功的目标并针对其行动的方法呢？

这是指将所有能想到的顾客层都设为目标的方法吧。如果是垄断市场的主导者也许有可能，但这种方式大多很难实现。

首先，由于经营资源通常是有限的，所以要有效地提高利润就必须针对性地集中于某一点。目标是全体顾客层的方法看上去似乎能扩大市场，但实际上如果对非潜在顾客的人花费精力，或者是只向本应该尽力争取的顾客做一般性宣传的话，大多都是无 用功。

若是进行合理分区，以该区域内的顾客层为对象的话，那么在定价、促销方式和销售场所等方面都能做到最优化。

由于预算和劳动力都是有限的，因此以所有顾客为目标的方法往往

会一无所获。

还有一个原因则是目标和定位方面的问题。目标和定位一旦确立，要改变就会承担风险。因此“如果结果不尽如人意，那么就对同一个目标做相反的定位就行了”这种草率的想法是很难实现的。

如果以本田与哈雷的事例来进行说明的话，就是当本田获得成功时，原本以不羁青年为目标的哈雷突然宣布“我们也是善良市民的交通工具”，那么又有谁会信呢？不难想象，如此草率的行为反而会丢失哈雷已有顾客群。

3. 市场营销不是一条直线

■ STP的注意点

在思考S（细分）、T（目标）和P（定位）时，有必须注意的要点。那就是“市场营销不是直线”。

在先前的事例中，为了说明方便是按照首先S（细分），然后T（目标），最后P（定位）的顺序来进行说明，但在实际的商业战场上，这三者的顺序是可以随意轮换的。换言之，就是这三点中的任意一点都能作为市场营销的开端。

图表11◆STP的关系（总结）

STP作为近代市场营销的定式，如今也在被许多企业运用。尤其是在制定简明易懂，顾客属性明确的量产商品的销售战略时，对分析和立案都很有帮助。

也可以和之前的事例完全相反，也就是先提出P。这时的要做的工作就是依照先行提出的定位做相关假设，配合该假设探寻S（细分）和T（目标）的现实度。

实际顺序应该是“推出充满都市感且设计时髦的带马达两轮车。这种车型应该会被原本对摩托车不感兴趣的广大顾客群接受。”

我认为在完全理解STP的基本概念后，可以尝试同时思考 STP的3点顺序，以提高实际应用能力。

■ ST是企业视角，P是顾客视角

接下来进一步详细说明STP。也许有些读者已经发现S（细分）和T（目标）的性质与P（定位）有所不同了。这是因为S（细分）和T（目标）是从企业视角出发，而P（定位）则是从顾客视角出发。

如何使用有限的金钱和时间？用在哪里？这一议题就是S（细分）和T（目标）的核心。另一方面，企业必须注意顾客给予的反馈，也就是“顾客是有什么看法？”这也就是P（定位）。

如果疏于留意P的话，有可能会让顾客产生预计之外的印象。倘若没发现这一点，就会单方面利己，导致失去潜在的顾客群，最终有浪费时间和金钱的危险。

在之前提及的本田市场营销中，涉及“将顾客分类”和“以这类顾客为目标”的阶段都属于企业本身的议题。在ST阶段是由 销售方随意设定假定顾客群。

但当我们从“顾客有什么看法”这一定位的视角出发时，议题就发生了一些变化。这时是通过顾客视角，客观评价ST的设想。于是得出了“不让顾客将SUPER CUB看做以往的摩托车为好”的结论。

本田的这一结论显然是仅凭ST的议题是无法得出的结论。

正因为重视顾客视角的定位，本田才发现了“不骑摩托车的人（之中的潜在顾客群）”这一新的细分市场，接着才能推进到“以这些人为目标是否可行”的下一阶段议题。如果仅从销售方的视角去划分顾客层的话，本田显然是不可能成功的。

■ 细分的种类

本田和哈雷所表现的STP在近代市场营销中颇受重视。为了提高各位的应用能力，在此进一步详述并整理要点。

首先，当你想要出手某个产品或服务时，为提高效率，要将顾客分为多个集团，并从中选出最好销售的集团（S和T）。

分区的方法也就是针对顾客进行分类，一般包含男性、女性　的性别、年龄、收入以及居住区域等。

此外比较难以注意到的是，B to C（对消费者商业）和B to B（对法人商业）的分类方式也是常用种类之一。当然，根据针对的市场不同，各企业所采用的方法也各异。

值得一提的是，由于美国各州法律有很大不同，受其制约，大多数情况下都必须按照州来进行细分。而在日本的话，即使划分为关东和关西，法律也没有太大差异，区域划分则不像美国的地域分类那么有效。

像这样根据国情来分类也可以看出实施市场营销时的有效细分各有不同，无法统一使用某种通用细分，所以遇到困难时要“遵循常识”。

而怎样的细分才是符合社会常识的呢？这就需要在日常生活中有意识地学习。尤其是在考虑全球性战略时，通常会面临多种分区方法，了解其种类能决定市场营销的效果。

■ 用ST开拓新市场

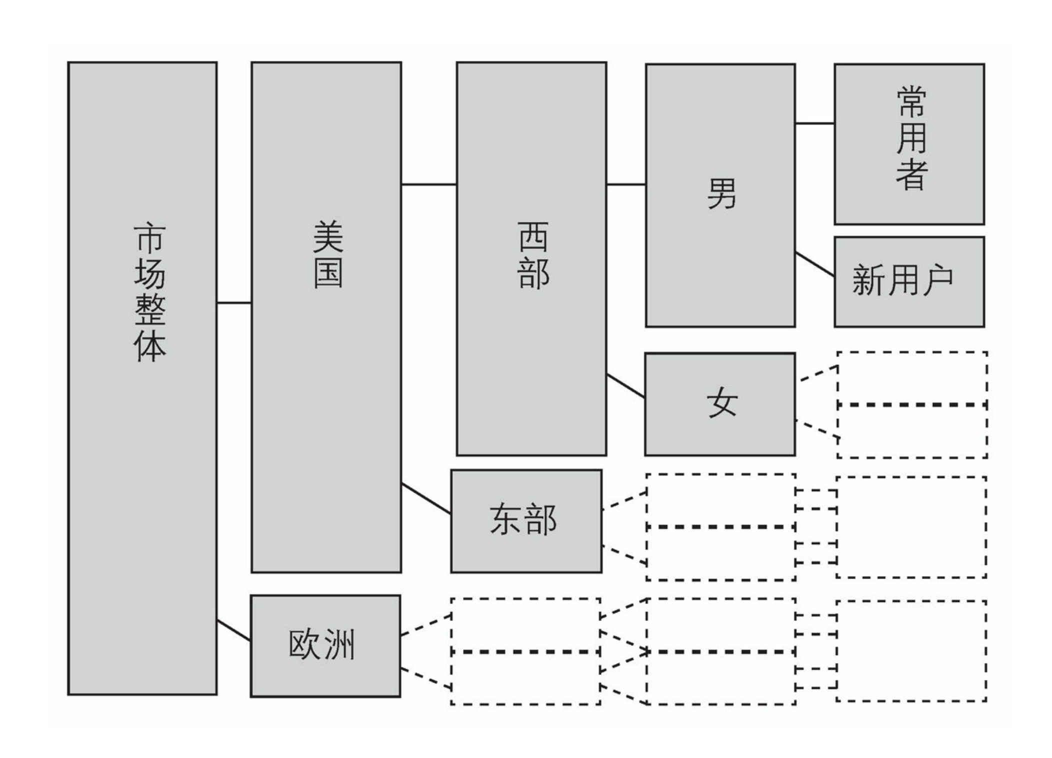
S（细分）和T（目标）的基本就是根据年龄、性别或者所居住区域等将市场从多个角度进行分类，并针对分类选定与企业产品相符的市场区域。但值得注意的是，分类过多也有弊端。

将顾客层划分得过于细碎的话，会导致区域过小，虽然这便于听取顾客诉求，但也有可能产生规模过小而使商业市场难以成立的危险。

如果陷入“不知道该进行哪种程度的分类”的困境的话，就静心思考对于企业而言市场营销的最终目的，也就是该如何“提高销售额，增加利润”。

如果不进行分区的话会导致效率低下，但分区过细也不是良策。那么哪种程度才算最合适的呢？实际上，在市场营销的世界中，甚至有“过细病症”这一词汇，可见适度的分区是多么困难且复杂的问题。

图表12◆使用逻辑树的分区例子



这里所说的逻辑树手法就是指针对某个对象做细致的属性筛选，通过重复以上行为锁定有意向于本公司商品的假定顾客群，迅速满足其诉求。这样比漫无目的地向整个市场投放商品更节省资源（劳动力和成本），且更为有效。

其应对方法之一就是尽可能从多个视角出发，搜集当事者的意见。这时通过使用逻辑树（分解分类法）就能逐步达成分区议题的一致。比如本田阵营在面对选择“男性和女性”、“美国与欧洲”、“美国西侧与东侧”、“换车顾客与新购车顾客”、“保守派与革新派”这些情况时，要决定究竟选择哪个市场，就需要分析其利弊，一步步找出最佳市场。

这时不能毫无主见地写出分区流程，而应该在“美国与欧洲”下方画

出“美国西侧与东侧”，再在其下方画出“男性与女性”，接着是“换车顾客与新购车顾客”，按这种步骤将其绘成逻辑树，最终凭借构造性的分区来决定自己应该以哪个市场为目标。

逻辑树的效果不仅能用于分类整理，还能防止“过细病症”。

以优衣库为例来分析一下分区好了。之前的时尚业界也曾有过将市场细分的行为。从书店中所摆放的时尚杂志种类的多元化就可见一斑。

大多数服装制造商为满足多元化的需求，会根据消费者的兴趣爱好来设计衣服（以增加附加价值），并以与其相符的价格来销售。因此细化分区也就必然进一步加剧。而当过于细分时就会导致市场过小，最终陷入商业苦战中。

但优衣库却反其道而行之，将该分区的市场进行了统合。它注重极简设计，并配合任何人都难以抗拒的“实惠价格”与“高功能素材”（比如能吸收水分的保暖素材等），提高了企 业价值。

从逻辑树来看，融合“男性时尚”和“女性时尚”的部分，再进一步融合被细分的年龄层。这样一来就能无视男女和年龄层，创造出“男女通用”“无年龄限制”的新理念，并以这一大区域为新目标。

我想各位应该已经明白所谓细分并不是单纯的分类了吧。虽然细分毫无疑问是寻找自我市场的分析方法，但在今后的时代中，也许还会作为创造新市场的方法被积极利用。

■ 市场营销**2.0**如今能贯彻到什么程度

虽然本田最终获得了巨大的成功，但它其实并不是在完善地准备好市场营销2.0后再挑战北美市场的。

应该说，本田一开始采用的是和哈雷一样的摩托车销售法（市场营销1.0），然后发觉行不通，于是重新审视顾客，通过改变卖场和降低价格等尝试，逐步完善市场营销的手法。

如今，市场营销2.0的思维已经十分普遍，甚至有时会意识　过度。当然，实际上也有不少并不重视近代市场营销，或是完全否定它的天才型企业家。（Apple的史蒂夫·乔布斯的产品开发等非常有名）。如果是能抓住顾客心的天才，能在短期内开发出获得大量支持的畅销商品，那么也可以抛弃近代市场营销，但对于非天才型商人而言，一步步做好自己该做的事才是正途。

实际上，我认为能彻底活用近代市场营销的企业目前还是少数。如何逐步贯彻近代市场营销是这20年来日本企业的典型课题。如果企业能尽早灵活运用近代市场营销的话，不就能尽快得到成果了吗？这是无数商人（领导者）经常问自己的问题。由于近代市场营销中应该做的事已经明确，所以也便于企业家为之努力。虽然有些人认为“市场营销2.0已经落后于时代”，但从先掌握基础的意义上来看，必须认识到“了解市场营销2.0是底线”。在了解它基础上，即使不一定能成功，也能减少失败的次数。

Q&A

P的重要性

——我已经理解要通过**S**和**T**来决定**P**了。那么如果是只考虑**S**和**T**就能顺利拓展商业进程的话，是否不用考虑**P**也可 以呢？

从结论上来说，即使不考虑P也有可能提升销售额。全盛时期的哈雷就是这种情况，上一章中所使用的事例，也就是T型福特车也是同样的情况。

所谓P是指找出商品定位，也是从顾客角度出发的反向视角。如果只要生产出商品就能一售而空的话，那么即使不考虑顾客对商品和企业的看法也不会影响销售额。简而言之，从市场营销的基本就是“用有限的资源催生最大的利润”这一点来看，“不做没必要的事”就是真理。

考虑S和T也就是考虑“目标在哪”和“目标是谁”，也是从客观角度出发的论题。另一方面，P则是“顾客对企业和商品的看法”这一主观要素为主的论题。因此需要频繁切换视角，在实践方面得花费相当大的精力。

但仅靠S和T是否足够，这在成熟的现代市场中一般被认为很难实现。ST的思维很容易变成“企业理论”，而只拥有ST思维的营销商恐怕多出自于优良企业。与其优越的环境相对应的是，他们对于P有多大的重视将决定其在跨越近代市场营销制约的“市场营销3.0”（后述）道路上能走多远。

4．防守方的STP

■ 哈雷被击溃的原因

为了让各位能进一步立体而深刻地理解STP，我们继续对本田和哈雷进行研究。通过第三个时代“哈雷没落的时代”来了解防守方的市场营销。

首先，我们提到市场营销时往往会将目光落到进攻方，也就是挑战者的对策上，但哈雷公司对于本田的快速进击也并不是束手待毙的。即使是市场主导型企业也需要进一步提升销售额，在面对巨大的挑战时，也必须积极应对。

图表13◆哈雷逐渐没落的时代的STP

S	想骑摩托车的美国人
T	喜欢大型摩托车的人
P	追求狂野的车手的交通工具

哈雷在看到本田的成功后，舍弃了以往的“摩托车=哈雷”这一粉群，重新划定“爱好非本田式摩托车的车手”这一分区，也就是以“喜欢大型摩托车的人”为目标。通过这种做法，有意识地进行与本田截然相反的定位，制定新的战略。

比如主导型企业可以模仿挑战者的方针，以更低的价格将产品投入市场（利用一定规模的经济性的“同质化战略”），就能吸收大半挑战者的顾客群。

哈雷也属于主导型企业，为什么不这么做呢？对于哈雷而言，据说有诸多原因导致其无法采用同质化战略。

我们先来看实际的结果好了。1959年，本田向占据了两轮车市场7～8成份额的哈雷宣战。虽然本田在最初阶段陷入了苦战，　但经过错误尝试之后终于成为了能给哈雷危机感的对手，甚至将哈雷逼到了面临破产的困境。

主导型企业无需考虑成本、物流和PR等方面，处于相当有利的立场。为什么在被对手逼至绝境之前哈雷都没有采取有效的措施呢？恐怕很多人都对这一点抱有疑问。让我们来思考一下，哈雷该采取什么样的战略才能制止本田，或者是否根本没有这种战略。

本田在经历了最初的苦战后，以“YOU MEET THE NICESTPEOPLE ON A HONDA”为口号重新进行市场营销。这一构思获得了成功，本田得以开拓市场并持续提升销售额。

作为旁观者的哈雷公司为什么没有考虑“我也可以向善良的市民出售哈雷”，或是宣布“哈雷也是善良的市民的交通工具”呢？因为顾客已经有了“摩托车就是目无法纪的人的交通工具”、“提起摩托车就想起哈雷”这些根深蒂固的印象，因此对于哈雷公司来说，此时再改变P（定位）难于登天。改变反而有可能让已有顾客失望，所以以不变应万变也许才是最佳对策。与其烦恼该采取怎样的市场营销战略，不如提高性能，抑制成本，以实际的改善措施来进行应对。

也就是说，占据八成市场份额的哈雷既有可能并没有想要改变的明确意识，也没有这方面的必要。然而在被动接受本田所带来的冲击后，哈雷终于意外地发现自己已经处于固步自封的诅咒之下了。

■ 防守是个难题的原因

也许哈雷也拥有制造和SUPER　CUB同类型的小型摩托车的技术能力，但它却并没有进驻小型摩托车市场。其理由就是之前所说的担心已有顾客的反弹这个外因。　此外，还有一个理由则是会降低从业人员归属意识这个内因。

一般而言，即使技术改变，顾客的需求改变，但企业文化却很难配合改变。并且即使现实是改变就能获得利益，但要将之前所积累的一切清零重来，这在人的感情方面也比较难以接受。

尤其是处于哈雷的角度，由于哈雷戴维森这一企业全名与哈　雷的固有产品名称密不可分，所以“制造小型摩托车”并不单单只是产品问

题，而是与哈雷戴维森的企业文化息息相关的问题。

哈雷难以防守的理由也在此。

■ 哈雷公司的“假想”会议

在以上前提的基础上，为了让各位能进一步体会哈雷的困境，请试着和笔者一起设想以下可能发生的争论。

* * *

哈雷的销售负责人进行报告。

“本田在销售像自行车的摩托车。”

但营销管理者却并不怎么惊讶的样子。

“那么小的摩托车也能称作摩托车吗？”

其他营销管理者也表示同意。

“我们已经有哈雷粉丝追随，所以不能背叛这些顾客。”

难道这些营销管理者们完全不了解市场吗？销售负责人在感到愕然的同时继续说道。

“但是以前骑哈雷车的人现在也开始对本田的小型摩托车有兴趣了。”

“那你的意见是我们也制造小型摩托车？（细分、目标）”

“如果我们公司不尽量拓展新顾客层的话，恐怕这部分人就会被本田抢走了。”

“我也不是不理解你的想法，但50cc的小摩托车会有谁买呢？”

经营管理者表示该市场并没有多重要。

“本田的摩托车是提供给大学生和上班族做上班和上学的代步工具。”

“那不是和我们的"黑皮夹克"顾客截然相反的人群吗（哈雷的定位）？”营销管理者说道。

“黑皮夹克”就是指身穿黑色皮质外套的不良青年们。当时哈雷车手大部分都是由这些黑夹克小混混构成。当然，哈雷的销售店员也身穿黑色夹克。

“但是……”销售责任人继续解释。

“本田的陈列室也非常漂亮，店员身穿雪白的工作服来接待顾客。”

闻言，经营管理者不禁一阵眩晕，随即断言：“哈雷不会制造小型摩托车的，我们对以往的哈雷车型很自豪”。

他们不允许哈雷的销售人员脱下黑色夹克换上白色外衣去接待西装革履的顾客。至于哈雷是否会进驻小型摩托车市场，经营管理者的反应已经说明了一切。

不过经营者们也并非完全不在乎小型摩托车市场。随后，哈雷针对之后该怎么办提出了相反的计划。

首先是与本田的小型摩托车作比较，找出哈雷车的弱点，也就是顾客反馈的“故障较多”和“价格较高”这两点意见，并在真挚 倾听意见的同时也着手进行改善，准备在克服弱点之后在讨论是否需要制造哈雷风格的小型摩托车。哈雷公司的营销管理认为，在准备与本田全面开战之前，首先消除公司隐患才是明智之举。

但销售负责人却无法接受。他直觉这么做的话就太迟了。

“为什么不制造小型摩托车呢？现在开始少量生产也可以啊。也可以用和哈雷不同的品牌名称销售。”“

这种方法也不是不可以，但我们公司现在的技术能力要制造小型摩

托车有一定难度，你也不想骑容易坏的摩托车吧？”

销售负责人承认自己的建议难以实现，于是接着向营销管理者问道。

“难道不能先从技术方面进行改善吗？”

闻言，营销管理者难以启齿道。

“其实我们过去也讨论过是否可以出售小型摩托车。”

哈雷的营销管理者以前也曾警惕过本田的抬头，将出售小型摩托车的计划交由代理店进行评估。但由于小型摩托车的利润较 低，代理店给出的回应不容乐观。

“本田通过大量生产同一车种来有效抑制成本，因此能走低价路线。而我们目前做不到这一点。在这种情况下，我们还要求工人们制造技术不成熟的小型摩托车，工人们会是什么样的心情？出售小型摩托车的店员也一样心里不是滋味吧。如果必然成功就罢了，倘若失败的话，到时候他们会不会心灰意冷地认为失去了进入哈雷的意义呢？”

* * *

虽然以上都是笔者的假设，但本田的销售额一路高涨时，哈雷方显

然不可能冷眼旁观。不过即使哈雷做出大动作，恐怕结局也不会改变。其最大的原因是如果以本田所擅长的区域为目标的话，反而可能有损哈雷给人的传统印象。

值得一提的是，市场主导者没落的原因一般是以下4点。

其一是根本性的技术革新 。跟不上技术变化的主导型企业注定会没落。

其二是顾客需求的变化 。本田进驻美国市场时也正是顾客对 摩托车的需求发生变化的时候。

其三是法规制度与关税这些客观因素的变化 。

最后则是与过去的成功经验和工作价值等企业文化 有关。

刚才所举的前3个例子都是外部因素，只有最后一个是与意识形态相关的因素。

■ 改变P的危险性

之前已经说过改变定位的难度，这里再用另一个事例来进行说明，也就是戴姆勒-奔驰公司（当时）推出梅赛德斯奔驰小型车的事例。

1988年梅赛德斯奔驰推出A级（小型车）时，据说主要顾客揶揄其“根本不像奔驰车”。原本响应时代呼声提供不易损坏的安全性高级车给高层用户的梅赛德斯-奔驰突然决定推出小型车，这让他家的忠实顾客也深感疑惑吧。

梅赛德斯-奔驰的A级车所带来的影响无法在此作出结论，但随后奔驰公司又推出了系列小型车，通过销售平民款车型扩大了顾客层。不过在最初发布时，企业恐怕也不得不承担损害顾客　终身价值（从顾客手中获得终生利益）的风险。

也就是说，从来只卖大型车的梅赛德斯-奔驰通过推出小型车，将顾客范围从顶级顾客扩大至一般平民顾客，但也带来了顾客流失的巨大风险，一些顾客会认为“梅赛德斯-奔驰再也不是高级车制造商了”。

当然，还有顾客会认为“如果是小型车的话，不用拘泥于奔驰，其他制造商也可以”。虽然选择挑战与以往不同的顾客层在短期内可能拓展新顾客层，但也有可能失去长期利益（事实上小型车尤其受都市人口的欢迎）。

这个典型事例也证明了变更定位时存在的风险。

■ 长远目光能决定成败

最后我们来看看第四的“哈雷复活时代”，思考究竟是什么决定市场营销的成败。

如之前所述，哈雷并没有改变企业定位，而是选择继续维护“浪子”客户群。在被美国大型机械制造商AMF公司收购之后也依旧没有改变这一基本原则。

1981年，创业者一族将哈雷从AMF公司购回，并逐步改变了　哈雷的市场营销策略。

以前的哈雷是“为浪子而造的摩托车”，然而这些浪子也会逐渐老去，其中一部分也成为了具有社会责任感的人。

于是哈雷的目标是逐渐从“为浪子而造的摩托车”变为“为曾经骑过哈雷且较为富裕的顾客层而造的摩托车”。

而后，哈雷组织设置了“哈雷车手俱乐部”这一会员俱乐部，积极给他们制造骑哈雷的机会。如今该会员俱乐部已经遍及全世界131个国家，共有100万以上的人加入。

显然，在1960年代陷入破产危机的哈雷自1981年以后终于开始明确重视市场营销这一手段了。

其成果就是让哈雷变成了如今两轮车市场中最具活力的企业。虽然在销售额方面仅为本田的二分之一，但利润率却是对方的两倍。在众多摩托车制造商因不景气而深陷泥潭时，唯有它作为异常高收益企业而备受瞩目。

这是因为即使一时间被本田逼至绝境，但凭借哈雷历代所构筑的分区和定位，将其配合市场营销做再次解读后，不仅能满足已有顾客，同时也能以此措施持续吸引新顾客。

至此，本田与哈雷究竟哪一家胜出了呢？它们各自的营销战略显然在不同的时代背景和视角下有很大变化。

Q&A

不同目标市场之间也有对抗

——我已经能理解为什么本田最终选择了和哈雷不同的目标，以截然相反的定位来提升销售额了。但是我觉得既然目标顾客与哈雷不同，那么两者之间应该没有竞争了吧。

的确，如果选择与哈雷截然不同的定位的话，哈雷与本田之间应该不存在竞争。所以哈雷才能留住自己的顾客，从而生存下来。

但实际上，在本田成功的背后还有其他日本制造商或欧洲制造商进驻美国。

包括本田在内的所有挑战者在最初都选择了以类似SUPERCUB的小型摩托车来决胜负。不过随着小型摩托车的排气量逐步增大，品种也日益繁多，最终还是会进入哈雷所擅长的大型摩托车市场决出最终的胜负。到那时，哈雷才会意识到彼此间强烈的竞争关系。这也是一种惯例和定式，所以实际的竞争与其说是两者之间的竞争，不如说是多个挑战者均卷入其中的更为复杂而混乱的竞争。虽然本田获得了成功，但其过程也无比 艰难。

此外，哈雷的摩托车与日本制或欧洲制产品相比，性能方面有极大不同。简而言之就是故障较多。一旦故障较少的摩托车覆盖市场，就会提高人们对摩托车的期待值和品质的平均值，这也需要哈雷做出应对。

对此已有自觉的哈雷虽然保持了定位不变并坚持将其持续至今，但也意识到了与挑战者之间的竞争关系，于是开始努力制造更优质的产品，让企业逐步成长。

第**4**章
学习基本手法（**Marketing mix**市场营销组合）

1．市场营销组合的实践（4P）

■ 所谓市场营销组合

本章将介绍市场营销组合。所谓市场营销组合，就是指“达成市场营销目标的各种可控制手段”。该手段就是**4P**（**product**/产品、**Price**/定价、**place**/渠道、**promotion**/宣传），即实践各种组合而成的市场营销的意思。

市场营销组合的表现并非是要检验4P的要素之一或者各自分散的要素，而是在经过平衡的补充之后让其形成统一的价值。此外，将**4P**的**4**点合一的原因也是因为能更为严密地将这**4**点进行综合性考量。

图表14◆市场营销的4P

产品（制品、product）
定价（价格、Price）
销路（销路、place）
推广（宣传、promotion）

在市场营销的4P中，逐一审核每一点很重要，但在经营资源有限的情况下，对其平衡性的考量更为重要。

本章将以我们身边的常见商品“塑料瓶装茶”为题材进行探讨。

■ 考虑价格

1990年，世界上第一份装在塑料瓶里的茶出现在市场上。一开始它作为新事物，并不被茶消费量较多的老年层所接受。但难以抵抗新商品（或者说对新商品尤其感兴趣）的年轻层却很快接 受了它，并以此为开端逐步浸透社会。到1993年，塑料瓶装茶的市场就已经成长为包含各种同类竞争产品的巨大市场。

当然，随着市场的饱和，就必须突出差异化（定位）。如果这时你是企业负责人的话，会选择进行怎样的市场营销组合呢？是针对顾客偏好下功夫 （产品），还是进一步降低价格 （定价），或是扩大市场（销路），又或者是让自己在竞争中更为瞩目 ，以推广来决胜（宣传）呢？

首先来看最简单的定价。定价的改变是提高消费者对产品诉求的手段。试着将茶的价格从150日元降至125日元甚至100日元的话，商品的销量会明显提升。一般情况下，降价在像汽油和钢铁等难以实现差别化的产品中体现得尤为明显。

价格也是会给企业收益带来直接影响的主因。如果要以低于制造成本的价格强行决出胜出的话，即使销量上佳也会给收益带来沉重的负担。比如某个企业随着市场竞争降低价格，则有可能抢占市场份额，而跟随它一起强行降价的话，有时就会让此类产品长期保持在这个勉力而为的价格，并且有可能让低价竞争永无止境。这也正是思考定价的难点所在。

■ 考虑产品

接着来看产品。例如当以往的“塑料瓶装饮料”随着市场成熟和过度竞争，会逐步向“外观更漂亮”或“口感更好”的方向发展。这时，色素和香料过多的产品更能抢占市场。但当潮流转换，紧接着人们又开始关注“降低血糖”或“抑制脂肪吸收”这类特定保健用食品，也就是所谓的“功能面”。由于其携带的附加价值，即使提升一定价格也能被市场接受。而最近又开始流行“使用老店茶叶的原汁原味”“新鲜茶叶的味道”等，这在某种意义上实现了以一般的价格提供最佳品质，从而得到重视这一方面的顾客群体的支持。

图表15◆[产品]的注意点

- ☑ 产品的基本性能
- ☑ 产品的附加性能
- ☑ 产品的形状
- ☑ 产品的附加价值（保证、报名权等）

■ 考虑销路

接着来看与产品息息相关的渠道。如果将塑料瓶的容量定为1.5升或2升等大型尺寸（产品），那么就可以考虑是否能将其同时在超市和药店等地出售。

图表16◆[销路]的注意点

- ☑ 销售区域（地区、范围）
- ☑ 销售地点（店铺形态等）
- ☑ 销售时间
- ☑ 供应所需时间、成本

在1980年代后半段，罐装红茶也曾流行过1.5升的塑料瓶版。

于是将各家庭必须大量饮用的茶也变为大型塑料瓶产品，从而产生刺激大量消费和购买的销售行动模板。而这种行动模板非常适合当时正开始大面积流行的开车去郊外高速公路服务区的药店大量购买的消费行动。这也是能表现市场营销中渠道这一点的 重要性的典型事例。

此外，渠道本身也有值得注意的要点。尤其是像塑料瓶饮料这类产品，最重要的就让顾客想喝时随时能买到。利用自动贩卖机等效果显著，只要顾客想喝时能找到就近的销售点，购买几率就会飞跃性地提升。

■ 考虑宣传

最后来看宣传。所谓宣传就是指促销活动（本书中将其与包装一同讨论），具体活动则是利用CM或广告提升产品在消费者中的认知度这类典型事例。此外还包括给塑料瓶附赠新颖周边，或是设计产品LOGO等包装的革新。

从市场营销组合的视角来看的话，卖场面积——也就是渠道的扩大也是重要的要素，以及商品更新（产品）的推广活动也是必要的。

当然，宣传和包装都需要进行必要的投资，并且付出投资　也未必能得到理想的结果，有时也会以失败告终。比如计划销售“自然系”的茶，但包装方面却以要配合当下流行的理由选择了现代感的设计，这就有可能让购买层感到产品与宣传格格不入。

塑料瓶饮料的内容（水或茶）本身是很难进行差异化处理的。饮料制造商之所以都热衷于宣传方面的尝试，也正是因为内容难以实现差异化，只能从顾客印象方面着手。

此外，还有仅凭借改变名称就提升了数倍销售额的案例。很多人都听说过名为“鼻子贵族”的王子妮飘纸巾品牌吧，而它原本叫做“妮飘湿纸巾”。这一款产品在经过改名之后，销售额提升至原来的4倍。

4P的各个要素都紧密相连，重点是综合考虑各自的平衡并将其价值最大化。

图表17◆[宣传]的注意点

- ☑ 广告宣传
- ☑ 促销工具
- ☑ 包装设计
- ☑ 用途建议

■ 利用**4P**提高产品期待感和满足感

消费者在购买商品时，很少有人会自动认识到4P要素。关于消费，最简单的概括就是顾客想要购买某种商品，并从该商品的购买中获得综合性的满足感。反过来说，当顾客判断产品能给自己带来综合性满足感而进行购买的话，也就意味着已经通过**4P**手段完成某种程度的市场营销组合了。

2．根据目的作出决定

这里再给各位介绍一个通过市场营销组合创造新价值的事例。

高硫醇C是一种我们熟悉的“对蠹虫和雀斑有效”的美容药物。但你知道这种药最初宣称的是“治疗宿醉”吗？高硫醇C是由对肝脏有益的L-胱氨酸和维他命C混合制成的药品，于1972年由SSP制药公司推出。

当时正处于高度经济成长期，打着“治疗宿醉”旗号发布后销量极佳。但随着日本经济的不景气，高硫醇C的销量也日渐萎靡。如之前所说的一样，高硫醇C凭借其含有对肝脏有益的成分，从一开始也对美容有一定效果。

因此，从1998年开始，该药品的宣传中心就从“缓解宿醉”变成了“对蠹虫、雀斑有效”。随着STP的再构建，虽然名称相 同，但针对用途的宣称却发生了改变。由于药这种商品最重要的价值就是功能性，所以这可谓是个极其大胆的决定。产品包装也随之从男性向的暗色包装改为更为女性向的明亮包装，并且以将卖场的中心从车站前或居酒屋附近的药店转移到了郊外高速公路服务区（销路的变更）。在顾客心中形成了商品的现有印象后，销售额也复苏了。

我们应当从这个例子中学到的重点是“价值并不完全藏在产品本身”。也有通过市场营销让顾客接受之后才产生最初价值的商品。因此我们的目标是不局限于产品开发，还要实现用途开发与市场开发同步进

行，创造立体型的市场营销。

这里的注意点是要理解市场营销组合是需要根据目的来进行研讨的项目，它也只是普通的事物。我们要做的是根据目的来思考究竟该使用怎样的市场营销组合。不综合考虑整体后再制定目标，只考虑市场营销组合本身的话是不行的。

倘若脱离目的的话，各要素将难以调和，最终各自分崩离析。这种状况与过于细分的组织丧失自我管理能力很类似。

和混乱的组织会损害公司价值一样，自我目的化的无平衡性市场营销也会导致失去产品价值。

Q&A

综合地创造价值

——我已经理解市场营销组织是不能分开考虑的了。但这在“产品制造主义”的日本是有可能做到的吗？

的确，在日本有4P中产品所占比例较大。若是以极端例子而言，8成是产品，其他2成才是价格、渠道和宣传。但从经验上来说，我们依旧会考虑如何才能将P的4点更为合适地进行分配，如何寻找其中的平衡点。

如今美国的商业习惯是将产品制造交由专家，销售者则只负责销

售。举一个代表性的例子，P&G（宝洁）等公司的商业模式是先通过收购制造商来委托其进行产品制造，自己则只将重点放在剩下3P（价格、渠道、宣传）上，控制产品价值后再销售。

P&G将“什么样的产品能畅销”或“人们想要什么样的产品”这类市场调查结果告知制造商，在此基础上进行包括产品设计、命名等在内的一系列完善的产品控制并贯彻此流程。这与日本企业和广告代理商之间界限分明的做法简直像是完全不同次元的东西。

第5章
市场营销2.0的界限与品牌管理

1．“差异化”的界限

科特勒所提出的STP中代表性的分类思考型市场营销活动（本书中将这一阶段的市场营销称作“市场营销2.0”）迎来繁盛期后，它开始作为常见思维推广开来，“分析顾客属性，让他们在竞争激烈的产品中选择本公司的产品”这一意识也逐渐被人重视。

这一方式显然是合理的，其中通过机械性分类，还会使其更有效率地产生效果。

不过，随着市场营销2.0在较大市场中的逐步推广，当它延伸至利基市场时，市场达到饱和，其效果也开始逐步降低。

■ 商品的饱和状态（极其到达饱和状态的短期化）

商品化性质较高的产品会更为低廉化，其结果就是导致除了规模较大的企业以外，中小型企业难以生存。

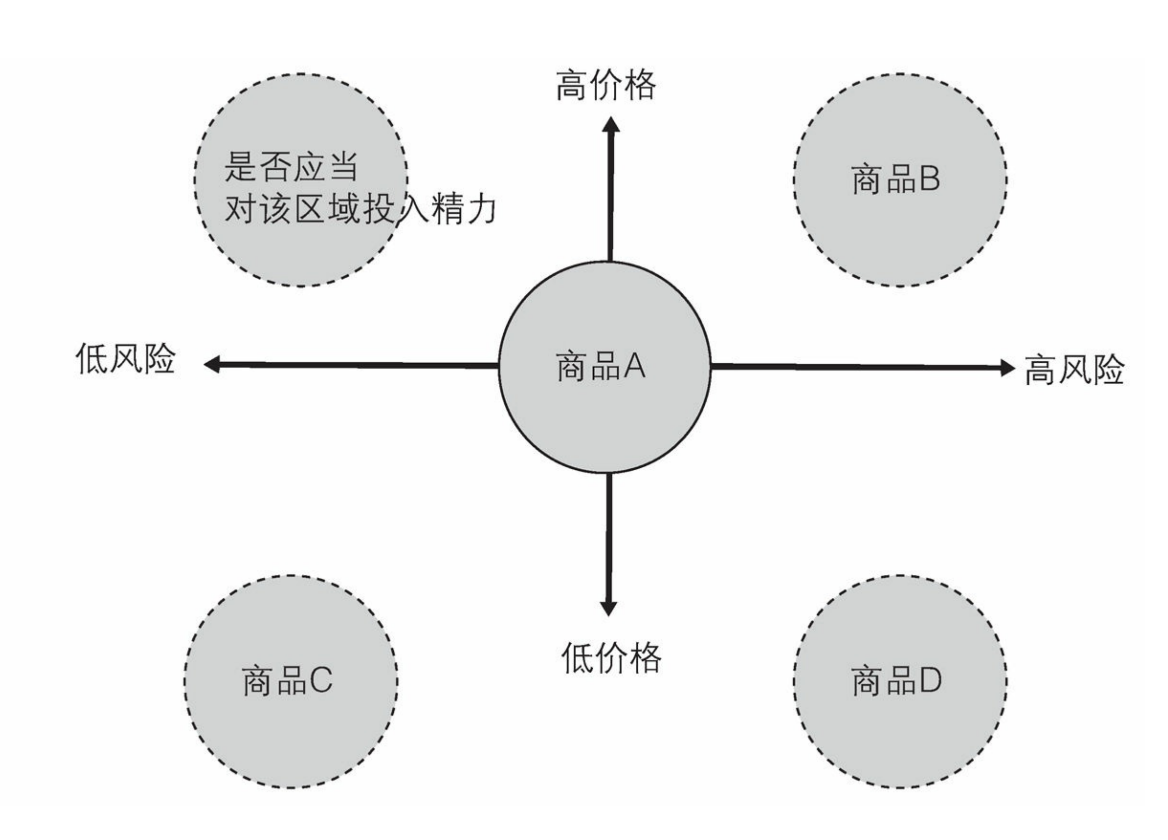
为了避免这一后果，竞争型企业致力于实现差异化，并为商品提供附加价值。

不过这也只是缓兵之计，且容易陷入“为了差异化而差异化”的状况，强行将类似产品进行连自己都不懂缘由的差异化处理（强行制定定

位图）。

我们有时会将这种情况称作“市场的成熟化”，或者“成熟市场”。当出现这种情况时，也就意味着迎来了近代市场营销的一个临界点。在寻找新细分市场变得日益困难的状况下，显然也很难选定目标和定位。由此导致市场营销组合（4P）也很容易自行达到临界点。

图表18◆应当按定位图来进行商业活动？



定位图能让商品特征一目了然，从而了解该如何进行差异化处理，以及哪个区域比较薄弱。虽然这会成为下一个商品开发时的灵感，但在难以进行差异化处理的情况下，定位图的实施也会陷入僵局。定位图上较为薄弱的部分有可能发掘出新的利基需求，但也有可能是因为根本不存在该需求，所以才无人着手发掘该领域。

在"成熟市场"中，无论是处于竞争中的企业还是消费者都已浸透于近代市场营销（市场营销**2.0**）中，导致各企业陷入彼此都难以动弹的胶着状态。

■ 从20世纪的汽车产业来看市场营销1.0到2.0

让我们从汽车产业的发展来看市场营销的发展过程吧。

T型福特车的时代由于物资缺乏，只要能提供价格便宜兼具性能的产品就能轻易售出。在这种状况持续一段时间后，才终于产生了竞争，出现了制作同类产品可能滞销的局面。不针对顾客进行准确分析就无法吸引他们选择本公司产品（在此可以复习一下，这也就是市场营销1.0转为2.0的契机）。

不制作满足顾客需求的车就不会被接受。当企业面临这一情况时，就必然会开始重视市场营销2.0中的"顾客分析"了。

因此，企业致力于对汽车市场进行分区，尽量明确目标，让企业针对该分区设置定位，最终决定推广哪种类型的车种，并为它集中投入资源，提高效果。这也就是市场营销2.0的基本行动流程。

不过即使完美贯彻这一流程，在到达成功的路上依旧会遭遇激烈竞争，顾客也开始对自己进行情报武装。因此要满足顾客就必须增加新配色或有趣的车内装饰或高科技配件等，以此实现与 其他企业的差异化。

但这与最初的“集中资源”方法论相比并不太有效率，即使进行差异化处理也会很快被其他公司追上。最终，当差异化的选项用尽时，就将面临无计可施的困境。

简而言之，这就是（汽车）市场的成熟化状态。

以近年的日本汽车业界为例，丰田最强，其次为日产，本田也意外地有竞争力，其市场构图基本固定如此。

汽车的产品品性能其实大同小异，当竞争的车种到达了一定的固定化阶段后，本田该怎么办？或者丰田又该如何应对？这种状况就是成熟市场的例子之一。

也有人认为只要按照之前的方法去做就能永远实现良性循环（站在只实行市场营销2.0的立场）。

但即使如此，考虑到对市场营销所花费的精力以及顾客的呼声，我们先假定在思索如何销售的过程中会逐步迈向市场营销2.0吧。

那么本章之后的一大主题就是今后有可能出现怎样的市场营销手段。

也许有人会觉得不可能有超过2.0的新型市场营销了，但这种想法过于片面。不过以市场营销2.0为前提（论据）来考虑的话，得出如此

结论也不难理解。

只是站在高于市场营销2.0的立场来试着考虑市场营销的话，就如同从T型福特车的市场营销（1.0）发展到塑料瓶装茶的市场营销（2.0）一样，2.0不也有可能进一步进化吗？本章稍后将以此为出发点来设想市场营销的各种可能性。

■ 为什么品牌是必要的？

这时有人提出了“品牌化”这一理念。那么我们试着探索从市场营销的差异化极限（也就是所谓市场营销2.0的临界点）到品牌化的进程吧。

在成熟的市场中，无论采用如何巧妙的手段进行差异化处　理，在成本、销量、利润方面都会自然而然地到达极限，这在之前已经解释过了。

在汽车领域，企业会陷入可替代商品之间的竞争中，在同一地盘接受顾客严苛的挑选。从顾客角度来说，只要性能优越，更为廉价且符合自己喜好，那么无论是哪家制造商都无所谓。如果顾客不接受该产品，那么他们还有“暂时不买（暂且观望）”这一选项，因此各企业最终很容易陷入“消耗战”。

■ 从商品化的**FCB**栅极角度出发的思维

针对商品化的想法多种多样，这里主要以FCB栅极（Vaughn、1986、使用的是我个人翻译）为灵感来考虑。

FCB栅极的作用是对产品进行“关注度高/低”和“理性/感性”分析，思考产品特性和宣传战略，不过在此我们只大致了解一下它的产品分类项目。

图表19◆商品化的分类（FCB栅极）

	理性的	感性的
高关注	家电、汽车等（3）	珠宝、高级家具、高档服装等（4）
低关注	日用品等（洗涤剂、卫生纸类）（1）	点心、廉价玩具等（2）

从下往上，从左至右，通常就是品牌价值的体现。*FCB栅极（Vaughn、1986）的翻译部分使用的是我个人翻译

1为关注度较低的理性产品代表，以洗涤剂为例，即为功能性得到认可，用于日常消耗的产品类。

2为关注度较低的感性产品代表，以点心为例，即为日常消耗的兴趣物品类。

3为关注度较高的理性产品代表，以汽车和电视为例，即为 重视功能，会反复考察后再进行谨慎投资的产品类。

4为关注度较高的感性产品代表，以珠宝和高级家具、高级品牌时装为例，即为能获得极大情绪性满足感的产品类。

如果以图中纵轴大致将产品进行分类的话，“关注度较低”的产品与关注度较高的相比，其商品化程度更高。原因是关注度较低的商品通常都是日常消费的产品类，而这种随意消费的产品的替代性很高。

如果以图中横轴大致将产品进行分类的话，“理性”产品比感性产品的商品化程度更高。原因是适用于理性判断的功能方面的评价更容易定量化，也便于比较，所以只要顾客认为满足功能性需求且足够廉价，就很可能选择它成为替代产品。

此外，商品化程度较高的产品是更适合市场营销2.0的产品类，但同时很容易出现市场饱和，也容易陷入难以进行差别化处理的困境，也就是所谓的市场更容易成熟。

■ 从“商品化”到“品牌认知”的发展

因此，我们来探讨一下对于商品化程度较低（不太容易取代）的产品的认知。

其一就是品牌认知。

在FCB栅极的所有象限中都有品牌存在。当然，越是往下和往左的品牌越有可能被取代，只有得到某种程度的品牌认知才能确保其优势地位。

我们来详细了解一下商品化程度降低的“品牌”认知。

2．品牌管理与品牌（在STP、4P基础上，市场营销进一步进化）

■ 品牌与品质

所谓品牌，就是指在想起某种产品或服务时，消费者能对固有价值有所认知。

这种价值包括品质价值（也就是所谓的national brand等），传统价值（老字号品牌等）、文化价值（与生活方式相结合的品牌）、造型价值（服装品牌等）、羡慕价值（代表身份地位的品牌）等等，不过实际的品牌往往含有其中多种要素。

■ 品牌与差别化

品牌（或者品牌化）与差异化的区别在于诉求方式。差异化主要是向顾客表明产品的具体效用来达到推销目的，而品牌（或者品牌化）则是让顾客认知具备固有价值的物品，从而让其永远选择该产品。

进一步明确其区别的话，那么差异化就是“与其他公司的主力商品进行比较，体现本公司商品的优越性”，而品牌观点则是无需与其他公司进行比较，仅通过展示本公司品牌来让顾客接受并选择本公司产品。

■ 高品质印象与满足感

这种做法能避免让顾客进行功能性条件的比较，从而可能避免暴露于比较性目光中的商业化横向竞争。

当然，如果顾客想要购买高级皮包时，也会产生在路易·威登或爱马仕之间进行选择的竞争关系，但实际上，与其说顾客是在比较其品质本身，不如说是在考虑哪一种更适合自己（当然， 品牌也会对市场流行或变化进行分析，但主要用于确认企业品牌的统一感和今后的发展计划，并不会让自己去适应市场动向）。

■ 针对品牌印象的消费（提升可见的满足感）

也就是说，品牌方在构筑和推广本公司品牌时并不会给顾客直接的性能提示，而是让顾客得到更为抽象的满足感。

比如对“了解高级品牌并穿着它的我”产生的满足感。以FCB栅极来说的话，偏向于右上方。

■ 品牌衡平法战略

STP/4P的方法是让顾客从零基础开始横向比较功能的便利性和主观满足感，以此做出取舍（更为直接的市场营销）。

而品牌企业则是让顾客了解以下价值，然后从排他性的选项中，或者是非常有限的品牌中进行选择购买（更为抽象的市场营销）。

认知性

知觉品质

品牌联想

品牌版税

活用并发展这些要素的过程被称作品牌衡平法（品牌资产价值）战略。

■“丰田”是品牌吗？品牌与品牌化

如果要问“丰田”是否是品牌，恐怕绝大部分人都会回答YES。它是拥有一定水准以上的品质，在汽车销售方面广为人知的制造商。

丰田（法人品牌）拥有多种高级车种，雷克萨斯系列就是其中之一。而我认为雷克萨斯也是品牌（产品品牌）。

品牌就是体现产品品质和等级的某种明示信息，将其用“标志”来表现的功能。以丰田汽车为例，它物美价廉且拥有多个不挑选乘客的BASIC语言设计型车种，不易发生故障，形成了日本 车代表性标志。

而这种信息会给购买丰田车的人以巨大的安心感。尤其对于不知道如何选车的新人来说，丰田是会让他们感到“应该没问题”的车类。而如果是长期驾驶丰田车的使用者，会在不知不觉间理解丰田车所追求的设

计思想，所以即使购买新车型也不会有任何不适应感。

从这一观点来看，“品牌”确立后在面对顾客选择时会十分有利。如之前所说，像这种实际的有利价值的总称就是所谓的“品牌衡平法（品牌资产性价值）”。

为提高品牌衡平法（优于其他企业）而制定的措施被称作品牌战略。品牌战略是市场营销**2.0**中非常重要的要素。

前章中提及的哈雷在被美国本田摩托抢占市场后，开始致力于品牌化。

作为大型且复古的奢华型摩托车企业，哈雷尽心竭力地为车手提供交流场所等，让顾客在得到极高的生活品质满足感的同时默认其是趣味性品牌，构筑高档地位，从而使利润达到本田的商　　品化摩托车的两倍。

哈雷这一品牌在迂回曲折之中终于成功实现了自己的品牌化。

■ 丰田的“普锐斯”项目

丰田在1990年之前就已经作为商品化的汽车品牌获得了极高的认知度。它在性能和安全性方面被公认为性价比较高，且便于驾驶，因此生产销售的产品完成度都很高。

而丰田的优势会成为国内外汽车制造商所效仿的目标，并逐步缩小

差距，这也是绝大部分产业的必然趋势。

丰田在进入1990年代之后，为了制造能体现“21世纪汽车”理念的产品，启动了机密项目（G21项目）。该项目最终推出了“普锐斯”这一车型，而它让很多人都认为这是改变丰田以往形象的转折点。

提起丰田，我们首先想到的就是“改善”吧。通过反复地尽 力改善来维持丰田车的品质，这一点应该是相关人士和顾客都能切实感受到的。

但仅凭“改善”很难让普锐斯诞生。

实际上进入90年代后，“推崇大量消费”的价值观逐渐被动摇，人们开始意识到自己对地球环境造成的负担。以内燃机为引擎的汽车制造商遭遇了大量抵制，由此也自然产生了危机意识。

在此情况下丰田提出了“21世纪汽车”的理念，并从一开始就设定了“在不损害汽车操作性的前提下，提高50%燃料消费率”的目标。该目标很难达成，据说最初设定的是汽油引擎（D-4直喷引擎），但项目负责人（最高责任者）却提出：“提高燃料消费率的目标不是50%，而是100%，如果不能实现的话，项目即刻解散”。而仅通过“改善”汽油引擎是无法达成目标的，项目组成员被逼到了绝境。

于是他们临机一动，想到了将电力发动机与汽油引擎组合而成的“混合型”，并以此为模型制作出了用于销售的车型。这在外行人看来

也是难以想象的艰苦过程。

据说开发费用也十分惊人。有说法称新型汽车的开发需要400亿到500亿日元，也有人认为普锐斯的开发费用是一般新型汽车的两倍以上。而且由于丰田也有小型车，很难将开发费用转嫁到价格上。在该车型推出时，大多数人认为这不过是实验性车种，无人敢断言它会成为将来丰田的支柱型车种。而且由于采用了新技术，所以完善化也需要一定时间。虽然初期模型被不少人评价为具有工艺先进性，但被问及是否想要购买一台自用时，很多人则表示并非一定得要普锐斯不可。

正如大家所了解的那样，如今普锐斯最终获得了收益性的成功（至2013年3月末为止，普锐斯的累积销售台数为293万辆以上，丰田的混合车一共销售500万辆以上，与2012年的丰田混合车比例占国内的40%，达全球14%）。回想当初，这其实是个极其冒险的挑战。而对于是否应当开展普锐斯项目，丰田最初其实并不是出于收益方面的考虑。那么究竟是什么原因促使普锐斯诞生的呢？

■ 普锐斯所带来的丰田品牌的“品牌化”

汽车的燃料消耗会影响自然环境。这是人类的交通工具从马变为T型福特车后的必然宿命。而随着地区人口的持续增长，经济新兴国家也开始了经济发展，汽车用户不断增加。

于是各大汽车公司纷纷进行市场营销，通过贯彻定位图来力求顾客

购买哪怕只比对手企业多一台的汽车。而随着产品性能的提升，汽车用户本身也在增长。

不过这也导致对自然环境的影响进一步加大，波及不相干的领域，造成不必要的牺牲。这一责任显然首先得由领头企业来背负。

要逃避这种责任，从某种意义上来说非常简单。但如果有人表示："没有汽车根本无法生活，也正是也汽车普及化才实现了经济发展。难道你真能过没有汽车的生活吗"，恐怕很难反驳吧。

但这依旧很容易给人带来难以言喻的罪恶感。

既然无法逃避，那么就只有直面其本质了。作为领头企业，　自然得从当事者责任的角度去认真思考汽车与自然环境之间的问题。并且不能只凭想象，更要从实际产品中找出解决之法。传递出这种信息的汽车制造商显然就能抓住在意排气影响的顾客的心，从而理解丰田所有产品、企业活动以及丰田的存在意义。

对于基本同样的车型，顾客会倾向于选择注重环境问题的企业产品，这种想法并不奇怪。通过普锐斯项目，丰田确立了"认真面对环境问题的先进汽车制造商"的品牌形象，从而成为了顾客优先选择的品牌（顾客的购买判断识别），其价值恐怕远高于昂贵的开发费用。

3. 品牌化的界限

然而，即使普锐斯（G21项目）获得了成功，也并不意味着一切都一帆风顺了。品牌化永远是伴随着巨大风险的行为。

首先，品牌的构筑是由相应的资金与时间累积而成。以丰田为例，丰田品牌是由其优良的品质和持续性的品质改善这一事实为基础。顾客对该品牌的评价也绝非一朝一夕能形成。

■ 品牌构筑需要大量资源

如果进行与品牌评价截然相反的品牌化行为的话会怎么样呢？比如将普利斯项目的核心，也就是混合引擎系统在品质尚 未完善时推出市场的话，那么无论其想法多么先进，丰田也必定会在此新品牌化中遭遇失败。“原来丰田是这样的企业”，一旦评价降低，丰田以往所构筑的品牌形象也将烟消云散。

■ 流行变迁可能带来“负遗产”

如果以服装品牌为例，大多展现的都是其材质品质的优良性和高设计性，如果进行廉价推广的话，反而有可能损害品牌价值（品牌价值较低=Dilution）。此外，太过于顺应主流的流行趋势的话，当流行风向转

变时，该品牌印象就有可能变为"负遗产（Legacy）"。这时可以选择痛下决心改变品牌的商品化形象，但放弃持续性印象对于该品牌而言（品牌衡平法方面）可能会带来极大的风险，所以也是令人头疼的问题。

通过这些简单回顾我们能够看出，品牌与品牌化的运营管理难度极高。

品牌构筑是超越于STP/4P之上，创造出能让顾客自主选择的积极价值，因此需要大量时间与金钱的资源，并且在构筑成功之　后还需要继续考虑下一步发展，便于将来继续拓展市场，很难一蹴而就。

不少公司或企业在收购某品牌后也不一定能将该品牌成功推广，这一事实也印证了以上说法。

第6章
『市场营销困境』的暴露与克服方法

1．“市场营销=销售机制化”论的界限

随着市场营销的手法日益普及，顾客也开始了解这一手法，从而必然导致他们会进行更为理智的消费行动。

对于商品化产品，顾客会选择更为廉价的东西。此外，针对带有附加价值，进行了“差别化”处理的高价商品，顾客则会以更为严格的目光去思考“我是否真的需要它”。

在这种“市场营销成熟化”的状况中，如果进行简单粗暴的市场营销只会产生反效果。

比如过于热情推销反而会让顾客认为“这不会是滞销商品残留的库存货吧”“这应该是手续费很高的商品吧”，从而产生“销售方有所图”的错觉。

此外，还有顾客会看出“销售者是将我划分于这个区域来介绍产品的吧”，（如果事实并非如此，先暂且不提）因此降低购买意愿（比如便利店等地的POS系统收银台有划分性别年龄的键，如果这被顾客偶然间看到的话，一旦对此键位的分区感到不快，可能就会从此远离该店）。

如果是因为职业原因熟知市场营销手段的人，往往会更反感销售者的战术。

突出长处，隐藏劣势，当人们熟悉这种巧妙的市场营销惯例之后，反而有可能让顾客察觉“这种商品的弱点原来在这”。

至此，即使依旧贯彻“重视顾客”的座右铭，但作为销售者的本质理论性基础的市场营销却遇到了瓶颈（重视顾客的销售者理论开始出现矛盾）。

购买者可能会认为接受销售者的市场营销对自己不利。怀着“零和博弈论”思想的高额消费者更容易产生这种疑虑。这一状态被称作“市场营销的困境”。

因此也可以选择不做任何营销。不过在此我们还是探讨一下是否有其他的市场营销可能性。

■ 从交流的视角来考察市场营销

由于直接销售商品的市场营销遭遇了瓶颈，于是逐渐形成了将市场营销看作与顾客之间的交流的趋势。

当然，交流视角的市场营销在市场营销2.0的时代也很受重视。比如利用大众传媒做广告宣传和进行问卷市场调查就是典型的例子。通过

分析问卷调查的结果来推测宣传效果，并作为之后市场营销的参考，基本来说还是在等待顾客购买。

不过随着市场营销瓶颈的日益明显，今后的市场营销（3.0）的重点将逐渐偏向交流，这也是与2.0最本质的不同。

市场营销2.0是由企业告诉顾客“正确答案”（告知顾客应该购买什么商品），或者是由顾客告诉企业“正确答案”（了解和调查顾客想要购买什么商品）。但在市场营销3.0中却是预先设定这两种情况并非正确答案，从交流的角度去一探究竟。

为了让大家能更明确地理解3.0，在此稍作详解。

■ 参考“周哈里窗”，思考ABCD模式

心理学中有名为“周哈里窗”的模式，我们参考此模式，用图表来进行视觉性的说明。“周哈里窗”解释了处于交流中的自己与对手的立场，不过在市场营销的环境中，我们将“自己”替换为“企业”，将“对手”替换为“顾客”。

●**A**状况为企业明白自己能提供什么，以及顾客了解自己想要什么。

图表20◆市场营销·交流中的ABCD模式

		对手（顾客、消费者方）	
		了解（已知）	不了解（未知）
自己（企业方）	了解	A 企业明白自己能提供什么，以及顾客了解自己想要什么（无需市场营销）	B 企业虽然明白自己能提供什么，但顾客却不了解自己应该购买什么（市场营销・宣传）
	不了解	C 企业不明白自己能提供什么，但顾客了解自己想要购买什么（市场营销・调查）	D 企业不明白自己能提供什么，顾客也不了解自己想要购买什么（需要新的市场营销）

纵轴为本公司（的管理者），横轴为消费者，通过各自的状况来表现市场营销方式的不同。A领域的状态是长期运营的企业交易的典型。B领域必须进行市场营销宣传，C领域必须进行市场营销调查，D领域的开拓则是今后市场营销的课题之一。

●**B**状况为企业虽然明白自己能提供什么，但顾客却不了解自己应该购买什么。

●**C**状况为企业不明白自己能提供什么，但顾客了解自己想要购买什么。

●**D**状况为企业不明白自己能提供什么，顾客也不了解自己想要购买什么。

A总之在企业与顾客的关系中，如果企业与顾客彼此了解，那么在市场需求方面也就不会存在问题。

如果企业知道顾客想要什么，而顾客也了解能提供自己所需产品的企业，那么供给与需求就不会发生冲突，不过在现实中，这种情况极少出现（仅限定于黎明期或是特定区域）。

再来看B也就是企业了解自己但顾客不了解自己的状况，于是企业方必须积极地进行宣传推广。简单来说，也就是所谓的“营业”领域。

然后是C如果企业不明白自己能提供什么，但顾客了解自己想要购买什么的话，企业则需要进行市场调查。

接下来我们详细探讨一下这种情况。

2．以ABCD模式思考市场营销2.0～3.0

B需要消除顾客对商品的认识不足，C则需要顾客告诉企业你所想要购买的究竟是什么。B与C都属于企业与顾客之间出现了隔阂，于是需要解决这种彼此认知不平衡的状态。

在B情况下，由于信息不对等，企业要对顾客进行说明，例如“你还不了解这个产品”“还有这种产品”“还有这种使用方式”“请从这个角度了解商品特性”等，让顾客恍然大悟“啊，原来还可以这么使用啊”。也就是让顾客脱离一无所知的状态，了解企业的一切。通过填补这一漏洞来提高销量的思维方式就是所谓的宣传推广。

那么在C情况中，企业该如何与顾客交流呢？此时就需要进行市场调查或问卷，不耻下问：“请告诉我你喜欢什么，因为我 不了解，也不知道该怎么做”。

比如在时尚界领域，如果青少年们认为“找不到自己想要的衣服”，企业就可以试着询问“你们现在流行什么？请告诉作为制造商的我们（然后我们会为你们制作）。”

B和C都是需要尤其注意STP的阶段。B处于要强化4P，尤其是推广

的状态，C则处于要将重心放在市场营销调查方面的状态。

■ 推广与调查之间的平衡

如今日本市场整体的预算分配中，推广预算一年约6兆日元，调查预算则为2000亿日元。也就是说，调查预算仅为推广预算的30分之1。考虑费用带来的效果的话，根据用途的特性不同，效果会有所不同，也难以断言基础金额，不过从企业与顾客之间的交流平衡来看，大致情况是“告知顾客”要多于“倾听顾客的意见”。

即使在市场营销2.0的状态中，也是“问”多于“交谈”。

■ 针对D领域的方法

市场营销3.0有针对企业与顾客彼此都不了解的领域，也就是D领域的方法。而目前引发的争论是，这方法是否是必要的。

当然，无论多么优秀的企业家都难以断言“市场营销2.0已经尽善尽美”，于是普遍意见是尽力贯彻市场营销2.0，尽量使状况不至于发展到D阶段，努力将其控制在B与C的领域。

但将目光投向D的理由很明确，其一是第5章中提过的商品化带来的低廉化和差异化处理瓶颈，另外则是本章开头提出的，由于市场营销出现了困境，只贯彻B与C的市场营销战略难以为继，并且丢失的市场

越来越大。

P&G的措施等就是D的典型例子。

■ 作为市场营销**2.0**的优等生，**P&G**踏出了新的一步

P&G在提出“连接&发展”这一主旨后已经过了10年。

P&G是彻底实施STP的公司。作为走在市场营销2.0最前端的企业，它的下一个营销手段就是让顾客与企业进行联动，也就是“连接&发展”这一事例。这不是让企业单方面制造，而是请顾客参与协作，有时是自己制作竞争商品，有时还会和竞争中的其他企业一起制造商品。

以下是P&G在官网上公布的公司信息概要。

“我们采用世界上最聪明的人，创造并使用最棒的市场营销指南，在此基础上，我们曾产生过自以为了解顾客的傲慢之情，不过那个时代已经过去了，如今我们会和顾客、伙伴，甚至竞争对手一起进行项目合作”。

P&G以顾客也了解我们所知的东西为前提，如今已经创建了约50个项目（连接&发展）。在美国日用品市场中占有压倒性份额的P&G花费了巨额市场调查费（3.5亿美元），在日本市场也投入了20%左右的市场调查费，但依旧发现今后的产品开发前景堪忧。这种状况也正是市场营

销2.0逐步往3.0转移的象征性事例。

■ P&G的措施

让我们来看看P&G在1990年代后是如何逐步从市场营销2.0往3.0转移的吧。P&G是严格贯彻了从STP到4P的市场营销2.0的企业。

但即使是P&G也不得不开始面对以定量分析为中心的市场营销2.0的瓶颈。

其原因是将顾客像以前那样划分到明确的细分市场范围内变得越来越难，比如单独的一个人往往会在各种情况下跟随大趋势来模仿其他人的行动。

此外，问卷调查等传统型市场调查手法虽然能帮助企业掌握顾客的表面需求，但很难了解其潜在需求。

今后市场营销的世界中将会用到“INSIGHT”这个词。“INSIGHT”直译为“洞察”之意，在市场营销中则是指“顾客本身也尚未察觉，且难以用语言表示的（能够实现商业化的）潜在需求”。P&G发现了它的重要性。

要弄清“INSIGHT”，单纯靠搜集各种样本并对其进行归纳分析的市场调查已经落伍，必须寻求另一种方式。而这种方式的　重点不是在纸上或电脑上加工而成的数据（二次情报），而是与顾客的直接接触（一次情报）。

比如亲自去特定产品的购买现场或使用现场，通过观察顾客得到第一手信息。

P&G从1990年代后期也开始逐渐增加了让公司员工亲临卖场和使用现场的机会，从而获得一次情报。在了解顾客之后，与顾客一起前往购买地或使用地，直接观察顾客行动，有时还会直接进行现场采访。

通过这种手段，P&G才发现美国和墨西哥主妇的洗涤剂使用方法原来有所不同，于是不仅针对产品，还对包装都进行了改善，以方便当地人使用。

■“连接&发展”

让我们具体看看P&G是如何通过与顾客和外部的合作来进行产品开发的吧。P&G的产品中曾有过“旋转电动牙刷”这一产品，它是冲牙器（刷牙、牙刷相关）的核心商品。

但1990年代后期，冲牙器部门中的电动牙刷其实是P&G的弱项。当时的P&G企业内部并不具备电器制品的技术知识。那时企业在偶然间听说外部发明家提出“为什么不将旋转球（旋转糖果的产品）技术应用于电动牙刷上呢？”。

以此为契机，P&G推出了“旋转电动牙刷”并大获成功。之后，旋转电动牙刷创造了近10亿美元的业绩，这也是P&G第一次感受到外部资源的实用性。

接着再给大家介绍一个事例，主角是薯片商品中有名的“品客”。这

一领域也是难以对核心特性进行差异化处理，P&G虽然想利用印刷技术对薯片进行图片和文字的差别化处理，但仅凭企业独有的技术很难尽善尽美。于是P&G决定利用世界性网络探索外部技术，并很快发现意大利的某乡村大学发明了在意大利面上印字的技术，于是导入该技术并运用于商品中，由此获得了成功。

通过这些事例，P&G的产品开发变得更为开放，更加重视与外部个人或组织的合作。

2003年，拉斐尔CEO正式将“连接&发展（C&D）”纳入正式的企业战略。其含义就是结合本公会技术与外部技术（connect），开发新产品（develop）。不仅运用市场营销2.0中的研究开发（R&D），更进一步探寻3.0时代中该如何实现连接 与发展。

■ 与C领域不同，针对D领域的市场调查手法特征

纯粹的问卷调查（以及相关归纳分析等）当然还会用到，但最近常用的却是“行动观察” 手法。我认为这是尤其适用于D领域的方法。

“你喜欢哪个？左边还是右边？”被问及这个问题的话，大部分人都会回答某一边的吧。企业事先当然不知道顾客会选择哪一边，回答的人也并非完全了解之后再做选择，反而通常是一头雾水。在为其做商品说明之后，顾客可能会恍然大悟“啊！原来如此”。那么他们是如何做出选择的呢？通过观察这一点就能向D领域前进一步（行动观察的手法正式引入日本是在2000年之后）。

此外，从顾客言语之间窥探真相，或是从网络中让顾客尽情发言，观察者再从中寻找线索。这就是所谓“Marketing Research Online Community”。我们不将其称作“问卷调查”，它更像是 从高处俯瞰众人围坐闲聊。这种方式也就是充分意识到D领域之后所采取的手段。

关于市场调查手法的具体介绍会在第8章中重新进行说明。

Q&A

如何取得市场营销**2.0**与**3.0**之间的平衡

——市场营销**2.0**止步于**C**阶段，要发展之后的手段则必然逐步进入**D**领域，但贯彻**B**中的**PR**和**C**中的市场调查也是非常重要的，甚至有意见认为不踏足**D**领域也可以。

的确，彻底贯彻B与C领域的方法也算是非常先进的手段。最近推广（B）与市场调查（C）之间的边界更是日益模糊。也就是说，在对话中了解顾客对商品和企业活动的意见，希望能通过“如果这么做就好了”这类对话来提高顾客对品牌的信任感等。通过加深彼此的了解，逐渐填平认知隔阂，在重复进行B与C的交流中达到更为深层次的A领域。

与此相对应的是，针对D领域的方法则截然相反。它是顾客与企业均处于迷茫状态时彼此一同寻找能够双赢的方法。

如果说市场营销3.0其实很简单的话，其原因也就在此。如今很多

企业都已经将目光投向了D，不过由于D目前仍处于不明的状态，对于应该选择怎样的方法，也开始有各种讨论。当顾客不知道自己想要什么的时候，企业是否能提供让他们满意的产品也是未知之数。这也是理所当然的担忧。

前述P&G的事例也表达了一个意思，那就是让企业和顾客一起探索D领域的新产品。

■ 在D领域发现“蓝海”（Blue Ocean）

当我们第一次看到iPod时，许多人为其崭新的理念和设计而惊叹。而它作为前所未有的新产品，居然会让顾客瞬间产生想要拥有它的念头，这难免有些不可思议。当人们看到它的时候，会不由得产生“为什么之前都没有类似产品”的疑问。我认为这就是接近于D的感觉。

根据“蓝海”的脉络可以对此进行说明。顾客从未见过的，充满魅力的未开发市场（Blue Ocean）在这种定义下很容易出现在D领域中。

而D领域的特征是难以被模仿，因此在一定期间内，产品都能在该市场占据极大优势。

相反，在B与C领域中，无论如何贯彻与投入精力，只要各竞争企业在明确的地盘内展开胜负之争，市场就很容易红海化（Red Ocean）。

■ 蓝海战略的定义

所谓蓝海，简单来说就是指“非竞争市场”，是与残酷竞争市场（这被称作Red Ocean“血之海”）相对应的概念。蓝海是新开辟的市场，市场内没有新的经济改革和措施，并且难以陷入价格竞争，可谓是宛如能在大海中自由畅游一般的商业区域。

与此相对的，红海则是极其陷入价格竞争的严酷市场。而容易被模仿的商品即使属于新市场，也会很快被红海化。

蓝海也有可能随时被红海化。发现蓝海，并在发现它之后继续保持蓝海状态，这是市场营销的一大主题。

■ D领域中必要的是“天才的直觉”还是“对话的开放化”

此外，针对D领域的方法不止一种，其中就包括“天才的直觉”这一方法。

譬如苹果公司的史蒂夫·乔布斯就拥有能准确定位人们梦寐以求的产品的直觉。

事例之一是90年代后期，回到苹果公司的乔布斯立刻着手开发名为“iMac”的一体机。据说为了集中资源，甚至暂停了其他正在开发中的PC。而在此情况下，也有企业高层对乔布斯进言，声称根据市场营销调查的数据显示，一体型PC很难销售。

然而，乔布斯却淡淡地表示：“我不记得有委托你们准备市场营销

的资料。如今我们只需要专注于制造我们想要制造的东西，也就是今后将轻易连接整个网络世界的个人电脑：iMac。”也就是说，乔布斯根本不在意一体型PC的分区，只是专注于如何创造前所未有的新产品。

iMac最终完成并获得了极大成功，从而将苹果公司从财务危机中解救了出来。

3．“对话型方法”的必要性

乔布斯这样杰出的人才毕竟屈指可数，那么企业该如何挑战D领域呢？

自认不是天才的企业家所采取的正统市场营销3.0方法被称作“对话型方法”。这些企业不了解新的需求，而顾客方也不清楚自己想要什么，双方在此基础上协同合作，也就产生了“一起探寻新事物”的方法。

这一方法的起点是将企业与顾客放在对等的立场。通过“如果有这种东西的话我可能会想要购买”“我们也许能制造这种产品”等交流对话，让无天才坐镇的（也就是极其普通的）企业逐渐从市场营销3.0中找到隐藏无数潜能的方法。

■ D领域是未来目标

本书的前半部分曾说过，市场营销就是最大限度地利用有限资源的方法。将其进一步延伸的话，就是只要能定义主要条件，就能追求效率。但如今，对于究竟该以什么为目标经常是众说不一，这时针对效率性的定义就进入了另一个阶段。

大多数日本企业都有各自的疑惑。既然不知道该往哪个方向发展，那么即使讨论效率，最终可能也只是白费功夫。

如果能明确今后的目标，针对目标做出调整，就能进行推广，或是

当在AIDMA [1] 的过程中遇到障碍时，能制定跨越障碍的计划。这就是思考，也是STP领域中确认过去数据后针对弱点进行改善的构想。

市场营销3.0中，目标性将达到未来领域，提供和开发前所未见的产品（进一步与顾客共享），也就是将涉及尚未存在的东西。

市场营销2.0领域擅长比较和分析过去与现在，但正因为擅长于此，于是越来越倾向于将时间投入这一部分，反而形成了心 理桎梏，导致难以诞生新事物。

当然，我们能从过去的数据与事例中总结有益的经验。以事实为基础，整理过去之大成，决定战略方向，从而得出成果。这是1990年代的MBA思维。但和市场营销一样，MBA也面临着困境。

具体详情可参考亨利·明茨伯格的著作《MBA摧毁公司》（日经BP社）等。原本应当思考如何使企业未来走向成功的经营学硕士，却在被过去的事例或成功经验束缚了自己，这实在是一种极具嘲讽意味的状况。当从过去学到的经验成为僵硬的规则，对现状的分析也带有必须承认现状的偏见时，就会造成反效果。

今后展望未来，将现实作为未来的基础的做法才是最先进的企业营销方式，而这也与市场营销3.0的发展方向密切相连。

■ 业种、业界的STP区别开始失去了意义

针对STP的界限所提出的直截了当的问题，以下都属于典型例子。

“迪士尼是什么，属于什么业种？服务业吗？苹果公司呢？　是制造业吗？那么iTunes Store和iPod呢？制造业？销售业？还是服务业？”

曾经属于客观分区典型的业种区分逐渐失去了意义。乔布斯在介绍自己公司PC时曾说过：“它是属于创造性人类的‘心灵自行车’（不用花费太多力气就能到达更远的地方）”，那么将苹果公司当做电脑制造商的人在听到这番话时恐怕难以理解其含义吧。

他对PC的追求并不是高规格，他的目标是在别的方面，例如用户在绘图时是否能用鼠标享受绘图的乐趣。极端一点来说，甚至是只为了顾客的这点乐趣，他不惜投入巨资。

当然，无论是企业内部还是顾客，都有人认同这种观点，也有人不认同。

这时，认同该观点的人共享价值观，不认同的人则往另一个更为重视效率的世界前进。

这并不是要断言哪一种才是正确答案，今后的时代由主观价值观来分区也将会有更大的影响力。

如今各种价值观混杂，业界的根基也开始动摇。例如曾经以“效率性重要”“经验重要”这一顺序进行判断的方法也逐渐不奏效了。

共享价值观的人可以聚集起来彼此协作，制造产品和服务。而这一方法论是曾经的STP那墨守成规的风格所难以实现的，也许你们已经从最近的市场营销相关讨论中感受到了这一点。

针对D领域的方法与市场营销3.0的流程也是这一方向的延伸，在各种必然经历的错误尝试中逐渐摸索成形。

■ ABCD模式与全企业战略（人才获得）

源于ABCD模式的构想被先进企业用于选拔人才时的分析。在图表21中，A为不会引起太大问题的简单状况，或者说是被采用状态。B则是企业方提出“你能在我公司做什么”或是“你能做什么”，然后采用能满足条件的人。C则是对极其优秀的人表示：“如果你所擅长的技能暂时不能用于本公司的话，你有什么看法？”无论企业是采用还是放弃此人，都能得到关于自我公司的分析评价。在D领域中的人才采用方法首先是和对方一起考虑究竟能做什么。

图表21◆人才获得与ABCD模式

自己（企业的录用者） \ 对象（录用候选人）	了解（已知）	不了解（未知）
了解	A（不需要交流）	B “你能为我们做什么？”
不了解	C “你认为我公司有什么是必要的？”	D “我们一起来思考你在我公司能做什么”

将ABCD模式应用于人才获得中（A为已经了解的人）。在人才录用的交流中，B→C→D的流程是逐渐变化的。D的手法大多是更为先进的企业挑选优秀且独特的关键性人才时使用。

它的最大特征是不考虑雇佣者与非雇佣者之间的关系，也就是将企业与个人放在平等的立场上，以同样的视角去思考“对社会能有什么贡献，该如何才能做出贡献”。不过这一水准的前提是要有超出B与C所要求的压倒性能力。

---

[1] AIDMA是指①Attention< 注意>②Interest< 关心>③Desire<欲求>④Memory<记忆>⑤Action<行动>的略语，假设顾客会按照这一流程来决定是否购买。

第7章
针对『主观满足感』的具体方法
（深入市场营销3.0）

1．针对STP无法满足的“主观满足感”的方法

■“（含品牌的）高性能信仰”的界限与针对D领域的方法

传统型企业在追求产品开发的安心感时，往往只要品质好就满足，这种倾向之前也提及过。

反向思维的话，这种想法让人强烈地感觉到它依存于“只要我觉得好，那么你也一定会满意”的固定概念。

但现实绝非如此，因此（顾客与企业间）产生隔阂，最终导致商品不被市场接受。

简单来说，也就是指客观部分（性能方面等）与主观部分（个人满足感），而这在市场营销2.0的逻辑中，对于客观部分价值的执着能给企业带来安心感。追求任何人都难以反驳的客观事实，比如世界第一薄、快、轻、牢固等，让制造出的商品使人难以挑剔。并且这也与“业界no.1”的想法息息相关。企业往往会为此做出行动或推广，而从顾客方来看，也许会产生疑问：“这对我真有那么重要吗？”

不过，重视性能的倾向恐怕在某种意义上来说也是无奈之举。将其放在主观轴上来看的话，其暧昧不明的地方很多，也有各种不同的解释，这一领域很难制定指标性的明确目标。所以也许这方面的决定往往是先踏出第一步再做打算。

但在客观部分坚持到底，这一点也是如今市场营销诸多论题的大前提。

■ 比主观价值更受重视且更难以了解的市场扩大

当将市场营销放在主观层面来看时，就不得不面对诸多暧　昧且多样性的解释。在这种状况下，企业很难单方面定义和掌控价值。

在以前的时代，由于情报不足或是了解不够，消费者方往往会倾向于顺从所得到的情报。比如利用电视广告或大众传媒反复播出企业名称和产品名称，迂回地呼吁顾客购买，这种宣传手法是行之有效的。但如今随着情报的获得日益对等，同样的做法反而可能造成反效果。如果顾客一直被灌输已经了解的资讯，就会产生被强迫推销的厌烦感。或者成熟的消费者会认为该产品花费了大量推广费，不想为这部分成本买单。

进一步来说，消费者方正越来越了解包括竞争企业在内的所有产品。顾客在网上调查自己想要购买的商品已经是常态，他们能准确掌握买方而非卖方对产品的评价。

在这种状况下，企业应当如何应对呢？这也是当今各种市场所面临的问题。

主观价值藏于顾客中。此时企业该怎么办？

要问主观价值究竟存在于何处？它显然由顾客与企业之间的关系性决定。这样一来必然导致无论什么业种都得从服务业的视角去看待问题。

此外，在“品牌”概念中，关于品牌的主观价值，最终企业能掌控的部分极少，它基本由顾客主观印象决定。在情报不对称的环境下，品牌的世界观不再像以往一样由企业独自控制了。

■ 思考“礼物的满意度”

以礼物为例，我们来想想如何才能令对方开心。

当得到真正心仪的礼物时，收礼物的人一定会由衷的高兴吧。

这是理所当然的。不仅如此，“对方了解自己”这一认知会令人加倍的高兴。这时所产生的某种心动和其行为远大于东西本身所带来的满足感，礼物本身是否昂贵倒并不是问题了。

要达到这一效果，首先要从过去的经验中猜测对方大概想要什么。这也就是市场调查的思维方式。当你想到对方过　　去曾说过想要什么

时，对方也会为“你居然记得”而开心（C领域）。

这当然是不错的情况。但更进一步的话，凭借“虽然是第一次见到这个东西，但感觉那个人应该会喜欢”的直觉选择礼物，并且的确如自己所预想的一样，那高兴的程度又会翻倍。这是与“他记得我说过的话”完全不同程度的满足感，因为这表示已经深刻了解了收礼物的人的主观价值观。　原本不可能预知的喜好却在现实中被人看破，这种直觉只可能在共享主观价值的前提下才会出现。这种情况也可以说是D领域才会发的事。

■ 迪士尼不以“效率性”为最优先的理由

在迪士尼工作的员工（公司内被称作“演员”）有需要的遵守的优先顺序。首先是（1）身体的安全，其次是（2）礼貌，接着是（3）表演，最后才是（4）效率性。在市场营销2.0的世界观中，效率性常常是第一位，而迪士尼却将其放在了第4位。

迪士尼的目标是保持永远完美的世界观，因此从其优先顺序也能看出它非常重视这些要素。如果首先追求效率性，则会导致远离这一目标，因为它和“梦与魔法之国度”的永远存续相悖。

■ 针对主观满足感的效率性

话虽如此，迪士尼的效率性却并不低，甚至可以说相当高效率。但重点是优先顺序的不同。迪士尼清楚效率性是非常重要的，但并不将其放在首位而是第4位，因为这对于满足来园者的主观价值观非常重要。

■ 世界观的共享（将价值观共享放在首位来考虑的消费）

●迪士尼采取的措施

迪士尼与其他游乐园有何不同呢？我们从迪士尼的创始人华特·迪士尼的话中寻找答案。

“欢迎大家造访这幸福的场所。

欢迎光临，迪士尼是属于各位的国度。

大人可以在这里回味以往，

年轻人可以在这里放飞对未来的挑战与希望。

希望这里能成为全世界的幸福与灵感的源泉。”

造访迪士尼乐园时，最先吸引目光的是以米奇老鼠为首的诸多角色，还有各种表演节目。

不过最醒目的还是被称作演员的工作人员（大多都是打工者）的动作和姿态。笑容、扫地、打招呼，这些举动处处都体现了迪士尼风格的待客理念。

我们来一窥迪士尼的后台吧。迪士尼贯彻对演员的教育，训练包括指导、所属部门讲座（Off-JT）以及调派地的实地训练。

训练中要求演员掌握的是SCSE行动基准。这并不是行为手册，而是在严守4点的基础上任由演员发挥。

迪士尼没有所谓的行为手册，它只提供4个行动基准，并按其优先顺序行动。

①Safety……安全

②Courtesy……礼仪周全

③Show……表演

④Efficiency……效率

首先第一要点是游客的安全。演员的行动要保证游客安全，并给他们提供安心感，也就是让游客产生身体和心的双重安全感。

第二则是保证礼仪周全和行为礼貌。将所有游客当做VIP，从对方的立场来做出真心的应对。礼仪包括打招呼、笑容、用词、眼神交流等具体的态度。

第三是表演。在园内只要能与游客目光相接的任何地方都是表演场地，并且每一次演出都要当做第一次来表演，从后台走向园区的演员们都怀着走向光芒四射的舞台的心情。

最后才是效率。在遵守了之前所述的3点之后再谈效率。虽然大部分商业活动中，效率常常被放在第一位，但迪士尼的特点却是将效率放在四大行动基准的最后。

这是为了让顾客（游客）体验最棒的迪士尼之旅而采取的措施。

华特·迪士尼曾说过：

“将过去的所有都当做彩排，正式演出现在才开始。

为以往的荣光而自豪的人请忘记过去。

因为一切才刚刚开始。”

随着时代的发展，迪士尼的“服务”也在持续进化，这也确保了其世界观的稳固。

传统型**STP**无法满足主观价值观。那么什么才是重要的呢？

这是科特勒所说的“市场营销3.0”的**“**愿景**”** （**VISION**） 。所谓愿景，简而言之就是指**“**世界观**”** （这与“经营理念”不同）。迪士尼的愿景（世界观）使其不会将效率性放在第一优先顺位。其高度的效率性不过是实现迪士尼愿景的手段之一，最终是为了满足来园者的主观价值观。

在重视主观价值观的市场中，究竟什么能畅销？

迪士尼公园内也有云霄飞车。单从硬件上来看，它与其他 游乐园并没有太大区别。此外，其他游乐园也能出售角色周边商品。那么迪士尼究竟与其他游乐园有什么不同呢？

也许很多人会说，迪士尼的演员（工作人员）服务质量好。这倒也没错。但也有论点认为，其他游乐园也有可能达到迪士尼演员的素质。

在迪士尼，工作人员和被称作游客的来园者之间共享一个世界观。

当然，随着时代发展，它也会有所改变。只是从本质上来说，有些东西是永远不变的。当我们看到迪士尼以前的影像时会发现不少外观都和现在不同，但即使如此，我们也不会觉得那不是迪士尼。从这种意义上来说，迪士尼的世界观一直存在顾客心中，当然也保留在提供这个世界观的迪士尼内部。通过迪士尼乐园这一场所将其现实化，从而给人带来愉悦的体验和满足感。

从这一点也能回答“人究竟会买什么”这个根本性的问题。它就是在市场营销3.0中能满足主观价值观的“良好体验”。

2．“社会贡献型满足”（从解决社会问题中产生满足感的消费者）

在满足主观性的方向摸索中，近年来备受瞩目的是“社会贡献的实践”。由消费行动来降低自然环境负担或是解决社会问题这一类消费活动会给消费者带来某种程度的满足感。越是重视自然环境负担和社会问题的消费者越有这方面的倾向，并且在消费者高度成熟的市场中尤为奏效。

第5章中提到的丰田混合车型“普锐斯”就是以重视自然环境保护的高层顾客为中心。而当其价格与性能推广到更为洗练的一般车种中之后，那么更普遍的消费者也会产生“还是驾驶环保型汽车更舒心”的想法，从而选择环保车。或者即使不购买环保车本身，也会间接地对制造环保车的企业产品更有兴趣，在购买时感到更为愉悦，于是为企业带来更广 泛的消费者。

通过消费“参加”社会贡献，从中得到的满足感是非此类消费难以给予的，有的人（关注自然环境负担和社会问题的人）非常重视这方面的价值，并且普遍而言，在成熟社会的成熟市场中，全体人类对于这方面的倾向性都在逐渐增强。

像这种提供“社会贡献型满足消费” ，典型例子有名叫“富维克”的

法国产矿泉水。

富维克从2007年起就与联合国儿童基金会合作推出“1L for10L”的宣传活动。其宣传内容是只要购买富维克就能为难以获得安全而清洁用水的贫困地区提供捐赠金。富维克会以这笔捐赠金给当地送水，每消费1升水就送去10升水，这也是该宣传活动的名称由来。

联合国儿童基金会是以“保护全世界孩子的生命与健康”为目的的联合国机构，一直致力于解决在难以获得清洁安全用水的地区长期威胁孩子们生命的卫生环境问题。而富维克则通过让消费者购买“水”（本公司产品）让他们在消费活动中实际感受到地球上还有那种贫困地区，以及10倍于自己所购买的水将被送往 该地区，以此帮助联合国儿童基金会。

消费者在消费所购买的水（富维克）时，也能想象到当地的孩子们使用10倍水时的喜悦之情。此外，这也有可能让他们产生“共享水的感觉”，由此重新审视水的珍贵。

消费者的这种心情不仅能给联合国儿童基金会带来好处，也对生产矿泉水的公司十分有利。消费者选择能对社会做出贡献的消费则意味着他重视该公司的商品，从而利于企业进行更本质的推广。

拥有食品、洗涤剂等世界性商品的联合利华选择了另一种方式来解决贫困地区的水资源问题，那就是共同开发廉价且高品质的净水器。此外，它还通过广发征集对环境影响较低的包装和洗净方法、饮料水的生成、新型食品保存法等好点子，以及在本公司技术不足时和其他企业合

作，来表明自己积极推动保护环境和解决社会困难相关活动的决心。

社会贡献型满足（从解决社会问题中产生满足感的消费者）

■ 联合利华的措施

联合利华的目标是利用企业这一平台来解决社会问题，不仅动用企业本身，还联合周围的股东共同推进该目标。

Pureit这种低成本净水器在印度、印度尼西亚、孟加拉共和国等地区销售，而这就是由联合利华与印度的Tata集团、Ernst & Young以及其他环境相关的公共机构共同开发的。联合利华的目标是在降低环境负担的同时将公司销售额翻一倍，为此于2009年在网络上成立了开放的平台，这也是通过将公司技术与外部网络相连接来解决社会问题和环境问题，并提高公司销售额的步骤中的一环。

联合利华向外公开募集的具体事例包括降低环境负担的包装和洗净方法、饮料水的生成、新型食品保存法等。目前公司开发中的产品有6成都是通过利用开放的平台与外部共同开发。

联合利华连续2年高居了Corporate sustainability持续性成长企业排行榜的榜首。

■ 市场营销**3.0**中日渐重要的“元认知”

如之前所介绍的一样，顾客（消费者）如今不再只追求商品和服务

的性能和价格，开始考虑其消费本身的意义了。在此背景下，在价格与性能方面有过剩的产品可供选择，而顾客的思维也从“选择好的商品”变成了“自己购物究竟是为了什么”。思考“为了什么”以及商品与自己的关系就是“元认知”的第一步。

市场营销2.0的脉络可参考西奥多·莱维特的论文《市场营销短视症》（1960年发表）。比如客人想要买钻头时，购买钻头本身并不是目的，而是手段，购买钻头用来打孔才是目的。而如果想要打孔，有可能是想要建造小屋。这时打孔就成了手段，建造小屋才是目的。

如果继续追究为什么要建造小屋，得知其目的是收纳更多的东西时，那么建造小屋又只是手段了。

为了解决某个问题，有人会购买钻头，有人会准备用来打洞的木材，也有人会建造小屋，也有人会准备更多收纳箱，还可能会有人建议“你存放的东西太多了”。

像这样从高处俯瞰手段与目的之间的关系后会发现，当事者 所想的事不过是单纯的手段。这种构造一般被称作“元认知”，但当事者本身往往很难注意到它。

以上是以问题解决型的典型例子来进行说明。在市场营销2.0中，我们可以将其明确地解释为从负到零的方向发展，但在市场营销3.0中又该如何解释呢？

3. 前所未有的便利性体验（蓝海战略）

以元认知的思维方式去考虑顾客与企业都没见过，但有可能带来前所未有的便利性的东西的话，结果会如何呢？

比如格拉汉姆·贝尔的电话和托马斯·爱迪生的电灯之类的“发明”都属于此类产品。它是从未出现过的东西，但一旦出现就会给人带来极大的便利性。

即使不是像这样历史性的伟大发明，仅加入一点创意就能带来前所未有的方便的产品又会如何呢？

比如当我们在听主要以音乐为主的CD时，购买收录在媒介录音时间（最大79分58秒）里的音乐作品，将其分类管理，播放时一张张地更换，这种行动非常普通。

但后来音乐作品可以通过电子文件夹在电脑上来管理，当这种方式普及之后，所有制约都顿时改变了。存档不受物理限制， 即使是1万首以上的歌曲也能通过分类（整理）和搜索轻易找到。习惯了这种使用方式的电脑用户又可能会开始思索是否能在可携带的音乐机器上也实现这种环境。

虽然对于用户的想法只是推测，但基于顾客视角，从聚焦便利性的

元认知思维出发的话，必然会得出这一结论。

在电脑上管理音乐文件夹的应用软件之一就是苹果公司的iTunes，能将iTunes携带外出的便携式音乐播放器则是iPod。iTunes和iPod进一步进化后，又给以往从音乐CD中读取而成的电子文件夹制造了能直接在线购买的环境（iTunes Music Store，也就是后来的iTunes Store）。

当这成为常态后，就培养出一批不习惯购买音乐CD的年轻人。至此，音乐鉴赏的方式就与CD时代截然不同了。虽然还及不上爱迪生创造留声机的程度，但也可以称之为音乐鉴赏的“再发明”了。值得一提的是，苹果公司非常擅长进行“再发明（reinvention）”，将电话“再发明”为iPhone也是他们的杰作。而iPhone也是深受iPod（touch）影响的产品。iPod加载通信机能，可以不依靠电脑来直接管理音乐文件和小型软件（Apps）等数据（也可以付款），在此基础上又“再发明”了能“通话”的设备的电话就是如今的iPhone。与其说是在电话上新增了其他功能，不如说是一系列连锁发明的延伸导致了新事物的诞生。

既然能像这样从元认知的角度提出满足需要的方案，那么就更能确信“还未出现的体验也许正是顾客想要的”。这也就是通过市场营销**3.0**模式的元认知，从崭新的体验中发掘便利的产品和服务。

此外，譬如Google和亚马逊等企业也很擅长这种基于蓝海战略型构想的开发。

■ 前所未有的便利性体验（蓝海战略）

●Google的措施

Google的伟大目标是搜集整理人类所使用的一切情报。为了提供网络搜索，它以其独有的程序搜集全世界网站的情报，据说在世界各地共有30万台以上的电脑为此运作。

Google的主要收入来源是显示搜索结果时的广告。这与一般的网络横条广告不同，是个人使用因特网进行搜索时出现相关广告（Adwords）。“让人感兴趣的情报的相关广告很难视而不见”“让人感兴趣的情报的相关广告会随手点击”。这一发现开拓了网络广告的新境界，从而带来莫大的收益。

此外，Google规定员工必须将工作时间的20%用来做自己喜欢的项目，也就是“20 percent time”这一规则。该规则带来了许多新服务，可以说也是蓝海战略型思维所引导出的成果。

●亚马逊的措施

亚马逊是总部位于华盛顿州西雅图的以书籍为中心的网购网站。在网上购物存在“看不到实物”的弊端，但亚马逊却通过加入“顾客评价”和“推荐”功能为此弊端做了补足。所谓评价，就是用户对商品以满分5分的方式进行打分。这样一来顾客不仅能了解出版社和作者，也能从读者视角了解市场反馈。参与评价的读者还能针对过去的评价是否值得参考来做出进一步评价，由此保证了评价本身的质量。

推荐功能则是从个人过去的购买历史等推测此人的兴趣和读书倾向，将他可能会感兴趣的商品以邮件或主页重点显示的方式进行推荐。通过这种方式，创造出更容易将被称作长尾（The　LongTail）的利基商品推荐给感兴趣的人的环境，从而可能创造出“前所未有的新销售额”。

■ 需求从“问题解决”型转为“追求乐趣”型

在市场营销3.0中，元认知非常重要。如果没有元认知，则无法在共享主观价值观的基础上构筑和理解世界观。不过目标是从零到正的世界，简单来说也就是“追求乐趣”的位面，在此位面下，往往很难得到固定答案。

比如要问不去迪士尼乐园有什么困扰的话，其实也并没有什么特别的困扰。

但从“想要找点乐趣”的心情出发的话，也许去迪士尼乐园能满足这方面。但通常来说，要满足一个想要找点乐趣却不知该做什么的人是很难的。快乐的状态因人而异，且因当时的心情而异。

所以当某个问题看起来并不大时，要应对它的难度却很高。

反过来说，问题解决型对于困难程度较高的问题，反而更容易明确目标，易于构造化，解决起来比较容易。至少能以客观方式将其具体化，切实地着手解决。

■ 针对“追求乐趣”的建议伴随着不确定性

将零变为正数，出现“提供一些小乐趣”的局面后，就进入艰难的状况了。此时这个人在怎样的状态下才算是开心的呢？“差不多”的状况是最暧昧的。

在这种时候，只能继续提供某种方案。虽然建议保持当时开心的状

态的话，往往会得到否定的答案，但期间也有可能出现不错的发展。当到达可以提供这种发展的阶段时，该建议者就需要具备能具体推广的想象力和说服力。

将其变为可能，使其成为世界观（VISION），就需要将它作为元认知来重新认识和构筑。

进一步来说，要做出这方面的说明和建议，必须得是拥有能吸引人产生共鸣的能力与意识的人。这是无论信息技术发展得如何精密有人无法用机器替代的领域。简单来说，与未来和梦想有关的东西要由机械来传递是很难的。市场营销2.0的领域由于经常被机器取代，导致容易陷入价格战，而市场营销3.0的领域很难被机器取代，容易进入发挥人类想象力的蓝海领域，这也是显而易见的事实。

掌握顾客的“快乐状况”，将其以元认知构筑成“世界观”，并以此为基础具体地传递给顾客。

而这也伴随着极大的不确定性，在掌握时要认识到它是需要人类感性思维的市场营销。

■ 究竟能允许多大程度的不确定性

市场营销2.0有规则等客观基准，所以制造一个产品时要统一意见也很容易。

但在市场营销3.0的领域中，产品制造的流程需要企业与个人彼此配合参加并进行各种尝试，在这一过程中伴随着不确定性。简而言之，

就是“我们不知道自己正前往何处”的状况。当必须面对这种方式时，习惯了市场营销2.0中以客观标准为基础设定目标的人也许会产生强烈的不安感。在极端情况下，还可能会因为不安而拒绝行动，但这可能是出于否定以往成功经验的心理，或是心中过于纠葛。

越是习惯于传统型市场营销的优秀管理者越是抗拒市场营销3.0的领域，或者说他们很可能不擅长这一新领域。

在市场营销3.0中，这方面也是其独有的难题。

■ 该如何在难度较高的**3.0**领域进行市场营销

像这样的流程是无法独自完成的，需要和认同自己的人一起合作，也就是所谓的共同创造（Co-Creation）时代。如今随着因特网的普及，这一事业更容易实现了。此外，由于推特和脸书等社交媒介的登场，也加速了人们彼此间的反馈。

■ 从企业构筑的品牌化到顾客的主观评价、开放性的开发、自由共享情报的流程

如果从客观标准无法得知自己真正想要的东西的话，在这种状况下可以重视“亲近之人的推荐”或“有共鸣的人的评价”等亲密存在和相似眼光的人的意见。

比如从客观轴出发被认为是同类商品的产品，在顾客的评价方面也可能会有极大不同。这种情况表示该商品所带来的东西属于主观价值观，懂的人自然懂，所以对于目标人群而言这是非常重要的（对主观评

价的重视）。

■ SNS等信誉因素更为重要

以前只能通过身边人的评价和能产生共鸣的名人的私人分享（间接性推荐）来搜集的“主观评价”，如今已经可以通过社交网络来更为紧密地掌握，并且自己的评价也能影响网络上的其他人。

以互相之间的反馈来强化评价的SNS等网络空间让企业信息的影响力变得比以往更小，让企业也只被视作网络上的一员。

在此背景下，进行单方面的“情报发送”只会让人兴趣缺欠。如果企业单方面发送情报却无法实现“价值观共享”的话，只会被顾客当做噪音而已。想要对方接受自己的讯息，以“价值观共享”为基础的交流的必要条件。在这种意义上来说，以SNS为首的网站（平台）正是市场营销3.0模式最易于运作（加速）的地方。

随着市场营销的环境逐渐向3.0的方向发展，市场营销本身也逐渐向交流场所的相互作用靠近，这一事实之前已经做了说明。当前的消费模式已经变成了众人一起购买同样的东西，或是一起寻找想要的东西，找不到的话则一起创造。

4．作为“we”的集合体的分区

以往的市场营销2.0通常是从I（企业）对you（顾客）的对立轴出发制定对策，以地域、年龄、性别等进行分区。从极端论点来看，就是依照己方（企业）喜好来有效划分对手（顾客）的思维方式。

如果以市场营销3.0的相互反馈为前提的话，就不再是I（企业）对you（顾客）的思维方式，而是将“we”（共享价值观和过程的人）看做一个集体，这也就是“市场营销3.0模式的分区”。而这种分区也包括了企业本身，因此需要我们进行巨大的思维转换。

■ Coworking（协作）的“we”（积极参与的消费者）

在新分区中的**“we”**里，要降低“是企业还是顾客”这一区别的优先顺序。

简单来说，we就是①认真思考某个价值观，②考虑为实现这一价值观应该怎么做，最后③考虑（企业/顾客）能为我们带来什么。所以首先要优先考虑实现共通的价值观，其次是作为企业的我和作为顾客的我（某些情况下还包括竞争企业）相互协作催生成果。

■ 星巴克的措施

星巴克咖啡店凭借其醇香的咖啡，舒适而时髦的店面，以及体贴的

服务而备受欢迎。能随意购买的小点心，能利用脸书上的礼物功能“Give a gift”，能使用店内wifi，能记录喜爱商品的卡片等，各种充满魅力的商品和服务吸引了不少粉丝，但事实上，这些商品和服务都是来自于名为“My starbucks Idea”的粉丝交流投稿。

2008年，星巴克陷入业绩不振的困境中，在美国共有8%，也就是6000家店铺关门，全世界共有7%的1万2000名员工被解雇。

再次担任CEO的霍华德·舒尔茨反省后认为，是过于昂贵的企业商品和服务导致顾客流失。于是他提出：

“重新夺回顾客的心。”“

建立富于创造性的基盘。”

以此为中心，他指出了7点战略性方向。尤其是在市场营销的观点中重点提出名为My starbucks Idea的在线交流系统。Mystarbucks Idea的功能大致分为如下3点。

GOT AN IDEA（投稿建议）

VIEW IDEAS（浏览投稿的建议）

IDEAS IN ACTION（实施建议）

在“GOT AN IDEA”中，顾客可以发表自己的建议，在“VIEW IDEAS”中，可以阅览别人的建议，并且可以对建议进行投票，最后

在“IDEAS IN ACTION”中，了解由星巴克实施过的事例。

霍华德·舒尔茨宣布：“不依靠折扣券，我们星巴克与顾客您一起——从咖啡到回收利用——交换彼此的意见，倾听顾客的声音，跟随顾客的脚步，让您得到更好的享受”，并利用脸书和推特等社交媒体，与顾客之间形成了更牢固的羁绊。

之后，My starbucks Idea不仅为咖啡、蛋糕等饮食提供了产品建议，还对店铺气氛、支付方式、与店员的交流等提供了感受性建议，甚至扩展到对于地域社会的关系性提供关联性建议。通过网络交流，星巴克不仅和粉丝一起对产品和店铺进行改善，更进一步加强了与地域社会之类的联系。

这可谓是Coworking（协作）的范本型措施。

■ 歌帝梵（GODIVA）的措施

歌帝梵公司也曾经历过在雷曼冲击的影响下陷入低迷，高级巧克力销售额不甚理想的困境，于是重新以新时代的眼光审视企业定位和存在意义，以此开拓市场。

歌帝梵公司有一款名为Gems的商品。这是在雷曼冲击造成的不景气之后，有针对性开发的产品。拥有80余年历史的歌帝梵作为高级巧克力的代名词已经拥有了稳固的地位，但也正因为是高级品牌，才更容易受世界经济衰退的影响。因此，企业突破以往常规，开发出了由彩色包装纸单独包装，能让更多人轻松享用的“Gems”。

当然，该商品的开发也确实有可能带来“损害品牌价值”的危险。高级品牌的推广通常伴随着降低品牌价值的风险。因此歌帝梵与其巧克力粉丝和企业粉丝共600余人进行了细致地交流（利用MROC这一市场调查手法），在不损害“歌帝梵风格”的前提下完成了产品开发，使其依旧拥有奢侈感，同时在价格方面更加平易近人（店面价格4.99～9.99美元）。

即使非特殊日子也能买给自己或者轻松地与朋友分享，这无异于创造了一个崭新的优质巧克力市场。自从2009年9月投入市场以来，在1年之内就成为了占歌帝梵整体销售额10%的畅销品。仅在北美的杂货店与便利店销售的Gems却实现了比上一年销售额高42%的惊人增长。并且更重要的是，这一举措吸引了更多歌帝梵爱好者。

■ 耐克的措施

耐克的品牌认知度消费层不仅限于运动员，在一般顾客中也很受欢迎。它的主力产品运动鞋除了追求耐久性、舒适性和设计性等品质之外，还持续追求其附加价值。比如让远距离耐克粉丝之间共享跑步这一体验。

在市场营销2.0的世界观中，耐克致力于向特定细分市场提供最合适的鞋子。这当然是非常正确的方向，但从市场营销3.0的观点出发，用户使用鞋子时逐渐开始思考“想用鞋子做什么，达成什么”。

于是“Nike+”这一产品应运而生。耐克公司与苹果公司合作，在Nike+的对应鞋型中加入传感器，通过连接iPad和iPhone来反馈行走时间、距离、节奏和所耗卡路里等情报。如今个人数据能储存在网上的云

数据库中，并与加入了Nike+的交流系统的成员进行比较和竞争。

该产品的诞生背景是出自耐克的“用数码化数据丰富奔跑体验”这一构思。当时的耐克CEO马克·帕克立刻给朋友，也就是苹果公司的乔布斯打了电话，从此开始了耐克与苹果公司的合作。

如今Nike+不仅是单纯的产品，更是在线交流系统的侧面强 化。这一交流系统的注册人数在全世界已达数百万人，通过彼此评价、反馈来维持对运动的热情。

耐克跨越业界的桎梏，实现协同合作，成功为顾客提供了前所未有的共享跑步体验这一新的价值。

■ 创业之初能进行各种尝试的发达环境

以便于小规模转移的分区为对象立即开始商业活动，这种状况如今已经能够实现了。只要创意有趣，就能吸取各种小额资金。此外，在产品开发方面，即使自己不花费固定费用，也能利用平台等方式筹款。各种无需前期投资的模式日益增多，创业多样性增加，且今后还会更加百花齐放。

比如廉价3D打印机的出现使个人制造也成为了可能。

3D打印机和用打印机印刷一样，会按照设计图单个生产（树脂·金属制等）立体物品。这种机械虽然便利，但偏向于兴趣性，目前的生产系统无法实现最多限度的批量生产。但即使是这种产品也让轻松制作成为了可能。

以往自己亲手制作想要的东西与邻居或友人分享的做法在3D打印机和社交软件登场后，其范围得到了进一步扩大。

从前，大企业通过量产来抑制价格，同时也需要将大量生产的商品卖给尽可能多的人。大企业的决策和决定系统自然是适合做出这种大型决定，然后再投入生产销售的。

换言之，如果没有某种程度的客观规模计算，制造商是不可能投入生产的。此外，在销售方面，比如要确保销售渠道和推广，也必须保证某种程度的产品数量。

不过，适合做这种决定的决策系统的优点是在面对新局面时能抵抗一定的障碍。

■ 效率性与“热情”的两全

要满足越来越难以捉摸的顾客主观价值观并对此提供各种建议，其秘诀不是什么魔法般的妙招，而是制造商也保持同样的价值观，将自己也会感到快乐的体验与“同伴”共享，让大家一起感受快乐和惊喜，并且在做到这一点后自身也能品尝喜悦之情， 形成良性循环。这不仅能带来效率性，更能进一步加速其效率。

在重视效率性的同时，依旧保持“热情”，在制作新产品时提出个人的快乐体验。最终结果则取决于是否实事求是地进行了实践。

如果没有实事求是的话，那么在“we”领域中，无论编制如何华美的辞藻，早晚也会被相关人士看破。在以主观价值观的满足感为目标的环

境中，顾客对此极为敏感，一旦发现企业提供的是如此“廉价”的东西，反而会对产生强烈的不信任感。

“廉价”绝不可取，重要的是“热情”。　将传统市场营销观点教条化的人或决策系统也许会让这两点看起来相似，但从新的市场营销3.0观点出发，这却是能左右企业未来的重大不同。

反过来说，是否拥有这份感性，也正是传统与新时代的市场营销的分界点。

■ 掌握小型化，不确定化市场

那么，小型且便于转移，难以在客观轴上呈现的市场营销　3.0分区将如何实现可视化并订立目标呢？

这方面的问题及其针对性措施的摸索正是现代市场营销的潮流。因此，用新的资料挖掘方法和统计处理进行分析将逐渐成为今后的主流。

■ 针对市场调查、数据分析的更新

如今最重要的是个人或集团的心理动态。比如“我想吃这个”这句话能在拥有相同主观价值观的人之间传播，或者是通过传播来构建一个共享该主观价值观的集体。现在可以凭借数据解析掌握该东西，对接下来的行动作出预测。除了“语言传播”以外，还能通过购买履历，搜索历史，社交网络，元数据等各种数据来掌握顾客动态。

■ “大数据”这一矿脉

随着各种数据在网络上急速膨胀，针对这种“大数据”的解析也将很快改变企业的经营战略。

对于需求量巨大的企业来说，这当然是有用的，但利用大数据只有在市场营销3.0的状况下才能发挥出威力。因此在市场营销调查的观点中，针对主观价值的某种程度的客观价值型方法有可能开辟新的道路，这也是划时代的改变。

下一章的主题将介绍市场营销调查的基础和更新。

第8章 市场营销调查手法的更新

1. 市场营销调查的目的

在进行市场营销时，市场调查是必不可缺的。市场营销调查的手法多种多样，这在稍后会做说明，现在先来确认它的目的。

例如，在开发新商品时，需要考虑该需求的大小。这种商品最终是否能被大多数人接受，或者是否能得到更多的人支持，这一预测的结论仅凭个人直觉或想象是很难有说服力的。

虽然数据并不是一切，但如果没有数据分析作为某种程度的依据，也很难做出市场营销决策。并且如果没有客观论据，也很难说服对方。

总而言之，没有进行准确调查的市场营销是不成立的。

不过这里有个被许多人误解的地方，所以补充说明一下，即使是进行数据分析已经完美的市场营销，要问是否一定会成功的话，答案也是NO。市场营销调查只是参考资料，无论该参考资料的精确度如何，它本身都与决策是否成功无关。

市场营销调查的目的是“为该市场营销提供参考价值”，因此它也是必要的。

市场营销调查共有两个步骤。即“做出某种假设”和“验证该假设”。

■ 为“构筑假设”而进行市场营销调查

在做某个新商品开发时，仅凭“前所未有”这一理由，恐怕不会有多少人贸然地进行设计。首先要考虑会有多大的顾客需求，或者“这么做能产生多大的需求”。这就是“做出市场营销式假设”。

构筑假设的市场调查一般会针对广泛受众。 比如“想要掌握汽车市场目前的潮流”，那么就要涉及无数车型和地区，仅从销售量着手调查所需的细分和组合数据都十分庞大。此外，如果考　虑购买者的属性的话，必须考虑年龄是否有效，性别如何，职业是什么，年收入多少，家族构成状态以及生活方式怎么样等各种因素。

构筑市场需求的假设，离不开根据市场营销调查。

图表22◆做出市场营销战略决策时必需的情报

市场营销流程	必要的情报
发现市场机会	消费者需求和不满、价值观、生活方式、购买动机、购买及使用状态、顾客满意度、继续购买意向、企业印象、品牌、市场规模与成长性、市场份额、竞争企业及产品
分区目标	分区的特性、用户及简介
定位	企业印象、本公司产品及竞争企业定位

产品战略	产品理念、产品功能（方法）、设计、品质、性价比、命名、包装相关评价。
价格战略	价格的合理性、容许水准、竞争价格
流通战略	商圈、布局条件、卖场状况、渠道需求和反馈
交流战略	广告理念、信息好感度、市场浸透度、广告及推广效果

所以也可以选择尽早放弃无意义的分区，集中针对特定领域 进行市场调查。例如新技术动向及其应用领域的影响这类调查，采用这种方法会更为轻松有效。

不过，也有只能广泛撒网才能捕捉其动向的情况。例如要掌握消费者的喜好动向，如果不进一步考虑世界的各种变化所带来的影响的话，就很难抓住重点。

应该在多大范围能进行市场调查，应该调查哪些部分，这些处理的分寸本身就会对构筑假设带来极大影响。

■“验证假设”的市场营销调查

那么验证所提出假设时的市场调查又如何呢？它基本上就是解析已有数据的典型例子。

比如是否能售出假设时预估数量的产品，或者是否是设想的（细

分）人群（目标）在购买产品，这些都可以通过解读大量数据和问卷来进行验证调查。

图表23◆常用分析手法

相关分析	调查变数之间的相关关系的手法。比如调查随着气温变化啤酒销量是否会提高等。
因子分析	创建相关关系的强烈变数集合，寻找各自共通特性的手法。用于进行分区和定位时。
连缀分析	从不同性质的东西混在一起的变数中创造并分类，类似性较高的集团的手法。
通信分析	利用调查多个变数间的类似度和关系深度的手法，将结果用点状图来表示。
联合分析	提出各种产品属性的组合代替方案，给回答者分级，分析其选择的手法。用于调查产品的价值、颜色、设计、品质等属性会多大程度上影响顾客选择时。
（重）回归分析	将多个变数间的关系用X词方程式表示，再分析导致结果变数（从属变数）主因的变数（说明变数）所带来影响究竟有多大的手法。常用于从价格、广告费、营业担当人数（说明变数）中预测和评价销售数量（从属变数）的变化时。

这时根据需要出现了各种数据解析技巧。例如调查两个项目间有多大程度的关联性（相关分析），假设某种因素会造成影响时评价它的影响究竟到什么程度（回归分析），评价多个变数之间的关系性（多变量分析）等都很常用。此外还有各种分析，但大多都是“会产生什么影

响”“有多大影响”这类基础推测，因此即使手法和运用各式各样，但只要掌握其根本就能理解了。

另一个重点则是在验证的各种分析中，通常（从原理上来说）都不知道最终“是否如此”，所以只能从概率上进行推测，其精确度依赖于数据量，数据量（样本数）越多则精确度越高，也更具参考价值。如果没有这种意识的话，恐怕会对数据和分析结果产生困惑，因此需要多加注意。

■ 定量数据分析和定性数据分析

所谓定量数据就是指数值化后的数据。 掌握数量（多/少），追踪其变化（增/减），能得到各种数据。

此外，也有难以数量化，只能以其内容本身为数据的情况，我们将其称作定性数据。定性的性含有“性质”的意思。 比如问卷调查的自由回答栏，“很帅”“有兴趣”“好像不适合我”等感想就是典型例子。虽然也不是可能实现数值化，但这种信息性的东西很难从数值上来掌握。

定量数据比较倾向于功能等方面的比较。例如，如果有“燃料消费率每30公里1升”“比旧款提高了5%燃料消费率”等数据的话，就能与其他公司产品和开发环境进行比较。另外，在市场营销2.0领域尤其便于做效果测定，利于制定具体对策。

另一方面，定性数据则多是情绪性情报。与定量数据的“数量多/数

量少”这类数据相反，定性数据通常是“喜欢/讨厌”“美/丑”这种不同的个人感想，即使评估平均值之类强行定量化也毫无意义，也很难统一综合性处理。

越接近市场营销3.0的脉络，定性数据的有用性就越高。但是基于定性数据的运用难度很大（比如能做不同意思的解释）。这部分与2.0相比，3.0更带有“不确定性”因素。只是我们不用　只注意定性数据，而是要考虑如何让定量与定性之间取得良好的平衡，从而更好地利用于市场营销中。

2. 市场营销调查的新潮流

了解了定量数据与定性数据之后，现在让我们来看构筑假设和验证假设这两方面的内容。这也是市场营销调查的基本概略。

区分构筑假设和验证假设的市场调查方法在B与C领域，也就是市场营销2.0领域中是极其有效的手法。市场调查领域和市场调查对象更为明确能便于问卷调查项目的定型，利用一定的解析方法能更简单地摸清大致倾向，用于商品化（量产化商品）的分析。

不过最近却开始盛行不区分构筑假设和验证假设，让两方同时进行的方法。由于在市场营销3.0的逻辑中，传统手法容易遇到障碍，因此最近开发了全新手法，即不做区分，设定更利于取　得定性数据的市场调查环境，并给反馈的效果等增加动态性认知的影响。

■ 大数据解析（定量数据分析的新潮流）

在此背景下，首先要面对的就是可以进行解析的数据量的暴涨。最直接的例子就是通过利用因特网的云服务等获得的巨大数据（大数据），推算出精确度较高的普遍倾向或带有各种附加条件的倾向（交叉合计等）。

另外还有所谓的“AB测试”手法。比如将登陆者以奇偶数番号区分开来，测试屏幕设计的改变究竟哪一种在市场营销方面更有效（随机抽样法比较试验）。当数据达到数千、数万规模时，就能精确且实时分析究竟哪种屏幕设计会改变消费行动。

此外，对于企业来说，如今也有了更多的数据使用方法可供选择。比如是追求一般的有效设计还是为个人提供定制化服务。也可以随着服务的运营，实验性地更改各条并行前进的路线，有必要时随时进行修正。随着这种交互式方法的盛行，显然如今的　环境已经比传统的问卷调查式前进了一大步。至少它已经成为了企业协作的强有力后盾。

■ 文本挖掘（定性数据分析的新潮流）

随着全世界所流通的一般消费者情报量呈指数性增加，新的“信息传播”也会给消费者的购买行动带来莫大的影响。尤其是在因特网上传播的“在线信息传播”也变得越发重要了。

譬如还有利用消费者在推特上的感谢等进行市场营销的手法。只要有某个商品的名称等，就能对词句进行解析，分析消费者的深层心理，也就是说我的文本挖掘法（形态因素分析等）。其延伸发展也许有可能在D领域探索出前所未有的东西。并且如果将研究者智囊团和个人也作为企业通知活动的对象的话，就能从元视角进行宏观考虑，从而营造出能对大规模且广泛的交互作用进行分析和开发的环境。从这个意义上来说，消费者与企业在同一领域处于平等关系，这也更为接近市场营销

3.0的环境。

■ 观察性手法

所谓“行动观察手法”，是指通过在销售现场等地从广泛视角观察人的行动，以心理学、社会学、认知科学等角度为基础进行各种分析，使其深层含义浮出水面的方法。这种手法大约从10年前开始，如今越来越盛行了。

MROC（Market Research Online Community）这种调查手法就是代表性例子。为了得到商品和交流的建议以及灵感而利用网络交流平台，以此给企业和参加者构筑一个封闭的交流系统，进行更长期（1月～1年）的调查。

像这样的在线调查能将参与者的发言可视化，由于在这种状态下的调查时间很长，所以能反复构筑或验证假设。此外，由于参与者能轻松进行在线对话，有时也能通过观察这些行为获得新产品的灵感。但由于网络在线无法观察参与者的表情，所以如果遇到无法忽视该影响的情况，则可以通过定期进行面对面访谈来做补充，也有可能实现完成度较高的市场调查。

■ SNS等社交媒体的影响

最近在日本频繁听到三重媒体（triple media）这一词汇。所谓三重媒体包括付费媒体、自有媒体和赚得媒体三大方面。这是由2009年美国

IT情报网站介绍的题为“多重媒体2.0”的论文所提出的概念。

付费媒体就是指传统型广告。典型代表就是制造商通过广告代理商等中介做电视广告等四大广告（电视、广播、报纸、杂志）。自有媒体是企业所运营的媒体，比如公司主页或电子杂志。赚得媒体则是利用社会媒体，为顾客与企提供平等的（在线网络）交互平台。

1990年之前，企业的宣传广告基本都是以付费媒体为主流。之后由于因特网的普及，绝大部分企业都开始拥有自有媒体，并且随着以脸书为中心的社交媒体的发展，赚得媒体也开始兴盛起来。

付费媒体被用于宣传告知，自有媒体用于加深理解促进共鸣，赚得媒体则是与顾客取得共鸣，进一步加深与企业间的合　作，共同创造产品。企业会混合性或综合性采用这3大媒体，以做出最合适的广告，构筑与顾客之间的关系。

2010年之后，该3大媒体的分界线开始变得更为模糊，从信息不对等的单方面广告时代逐渐向彼此对话的平等关系时代转移。

■ 元数据分析（交流的构造分析）

与文本挖掘是完全不同，元数据分析的方式不仅仅只看内容含义，更要分析交流平台和频率和数量等。按照“和谁多少次，多久”这一构造进行数值化（元数据），从而判断该项目能否进展顺利，或是有很大的

失败风险。不过虽然以网络为首的信息技术发达，其可视化程度和数据精确度提高，但最近不仅限于虚拟空间，能将现实空间（比如企业内部会议等）数值化并进行测算的机器也开始登场了。

■ 认知行动模式的新发展（行动经济学、神经市场营销学）

人们在购物时，基本上不会突然购买完全不了解的东西。通常情况下，顾客是先知道某个东西的存在（认知），进一步了解后产生兴趣，然后进行尝试或比较再购买。从认知到购买直接大致会经过4～6个步骤（以AIDMA为出发点的认知行动模式）。

这些多种多样认知行动模式正在逐渐被科学实践所证明和解释。比如巧妙地设计经济学实验，实际验证人类的购买行动原理和认知偏差的研究领域备受关注（行动经济学）。

此外，这些实证不仅限于经济学实验，还进一步使用能测定脑部状态的机器（fMRI等）计算消费者的诉求（包括某种倾向是否比较高，或者是否有可能性），然后直接开发顾客大脑诉求的商品（包括包装、广告表现等）。这种被称作神经市场营销学的手法能通过各种机器的高性能化和低成本化进一步得到推广实验。在直接分析认知行动的领域中，伴随着模式构筑和实证研究及应用的发展正在加速中，各种成果值得期待。

■ 数据与市场营销，其关系的重要性和将来性

市场调查和市场营销今后将伴随着更为科学的方法进一步发展，这种趋势不可回避。

如果将来你成为营销管理者，那么实时掌握这一动向将是重中之重。

后　记

本书尽可能简明且详尽地解说了MBA所教授的市场营销精华，不知读者的感觉如何？

市场营销即使在MBA的科目中也属于“百花齐放”的极具多样性和广泛性的领域。其应用领域非常广泛，并且很容易受时代变化的影响。

比如将商品定义成生产物资还是消费品，或者是服务呢，其重视的要点也会有很大的不同。如果属于消费品的话，随着消费者行动的时代变化，分析手法、措施也会有巨大的改变。

试着考虑交流方式的话，发现其手段也很多样化。以往的大　众传媒型广告属于非常单方面的交流，但随着因特网的发展，尤其是以社交媒体为首的交流空间的丰富，如今已经能轻易得到顾客感想和反馈了。

当消费者处于这种环境时，市场营销当然也会受到影响。随着世界交流环境的变化，崭新的市场营销论点不断出现，自然而然地呈现出百花齐放的局面。

要将如此难以划定为种类的市场营销以一定规律感和总结感集结成册作为入门书籍，最初曾遭遇过远超想象的挫折。是否要将传统型惯例与最新事例类比分析，或者是否要割爱预定的大部分内容，这种抉择发生过无数次。由于执笔了一年有余，所以涉及最新领域的后半部分都是以月或周为单位，重新制订计划紧急修稿。这让我又一次切身感受到市场营销这一科目宛如“活物”。

不过当置身于这种变化中时，反而往往会更强烈地意识到无论表层如何变化，某种“骨骼”性的东西是永远不变的。时代变迁，技术变化，商品特性改变，消费者的价值观更替都是必然，但市场营销的精华却贯彻始终不会改变。我们整个团队的成员正是一边讨论能证明这一点的实力一边逐步编纂本书。

一边随时回顾市场营销的精华，一边平实地解说其发展的必然性。采用这种方式能将百花齐放的各个分区划分开来，更为概括性和实用性地解说市场营销理论，这是为了让身为总经理的读者们能尽可能容易地进行应用。

无论是传统还是最新的市场营销，都需要在理解其必然性的同时恰到好处地运用它。如果本书能担负起成为读者掌握这些基础和基本的优先选择（第一手段和最佳手段）的话，是我无上的荣幸。

作为《顾彼思MBA集中讲义》系列的第5讲，本书在制作过程中同样得到了多方面的协作。尤其是PHP研究所的池口详司先生为本书的完

成提供了各种宝贵意见。在此对相关各位与看完本书的读者们致以诚挚的谢意。

希望本书能被有志于此的商务人士采纳，偶尔参考其内容，帮助制定和应用更好的市场营销战略，让各位读者能更好地活跃于商业界中。

日本最大商学院超人气MBA课程首次亮相

传统企业转型后互联网创业时代市场营销实战指南

MBA轻松读

经营战略

监修 顾彼思（上海）企业管理咨询有限公司

顾彼思商学院（GLOBIS） ［日］青井博幸 著

赵海涛 王玉华 译



グロービスMBA集中講義［実況］経営戦略教室

方向永远比努力更重要

带你洞悉未来商业环境演变的各种可能路径

与你一起明辨市场需求和技术演变将如何深刻影响组织的未来

顺势而为，创造企业以及个人的竞争优势

★日本著名商学院超人气课程国内首次引进出版

日文原版累计销量超 1400000 册

★一周快速掌握 MBA 商务精华，升级商业认知，切换 MBA 思维

提升知识经济时代的个人竞争力

★经济管理知识竟然也能如此有料、有趣

北京时代华文书局

顾彼思商学院（GLOBIS）
[日] 青井博幸　著
赵海涛　王玉华　译



经营战略

グロービスMBA集中講義［実況］経営戦略教室

北京时代华文书局

图书在版编目（**CIP**）数据

经营战略/顾彼思商学院（日）青井博幸著；赵海涛，王玉华译．--北京：北京时代华文书局，2016.10

（MBA轻松读）

ISBN 978-7-5699-1199-2

I．①经… II．①顾…②青…③赵…④王… III．①企业战略 IV．①F272.1

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第217943号

北京市版权著作权合同登记号 字：01-2016-1472

<JIKKYO>KEIEISENRYAKU KYOSHITSU

Supervised & Written by Hiroyuki AOI

First published in Japan in 2011 by PHP Institute, Inc.

through Bardon-Chinese Media Agency

MBA 轻松读： 经营 战略

MBA Qingsong Du Jingying Zhanlue

著　　者|顾彼思商学院[日]青井博幸

译　　者|赵海涛　王玉华

出 版　人|王训海

策划编辑|胡俊生

责任编辑|樊艳清　李唯靓

装帧设计|迟　稳　段文辉

责任印制|刘　银

出版发行|北京时代华文书局http://www.bjsdsj.com.cn

北京市东城区安定门外大街136号皇城国际大厦A座8楼

邮　　编：100011

电　　话：010-64267955　64267677

印　　刷|河北鹏润印刷有限公司　0317-5196862

（如发现印装质量问题，请与印刷厂联系调换）

开　　本|880mm×1230mm　1/32

印　　张|7.5

字　　数|130千字

版　　次|2017年6月第1版

印　　次|2017年6月第1次印刷

书　　号|ISBN 978-7-5699-1199-2

定　　价|39.80元

目　　　录

前　言

■本书的特征

如今想来，我着手写作这本书，至少有一个原因是源自一直以来本人对“经营战略”的兴趣。这一切无疑会被认为是“你是一个积极地对‘经营’进行‘战略上思考’的人”。或者，还有读者心生疑窦，问道：“MBA究竟在教授我们什么东西呢？”

在Globis商学院执教的同时，我本人也在自己经营的咨询公司每一天的企业运营中，切切实实地进行着经营战略的制定与实践。我自己也经营过制造业的公司。一说到大学的“研究生院”，这个名称首先会让人联想到“在书桌上皓首穷经”。或许也有人会质疑：“在企业经营现实中，要实时地处理现实中出现　的各种问题，哪有时间像书桌上那样学习？如何能像你说的这般轻松呢？”当然，还有不少人会这样想：“MBA只是一直在教授大家削减成本”“说得很好听，在现场学到的都是一些狗屁不通的理论”。

我认为，如果MBA真的教给大家的只是上述东西的话，那么大家自然不必再来学习。作为MBA的科目之一的经营战略也不例外。经营战略顾名思义就是要将现实中的经营改善改良。既然作为战略，如果不经常进行关联研究，那这门课程就无法开设下去。而真正应该做到的是真挚地面对面，一起去重新找到问题的常规解决方法。在常规做法的临

界点上最大限度地发现理论的活用方法。

本书旨在通过简明扼要的叙述和解说，首先对上述定式的本质部分进行经营战略上的研究与探讨，然后不拘泥于20世纪确立起来的问题常规解决方法，从而给处于二十一世纪的经营现场中的人们以更为必要的智囊处方。在本书的写作中，也糅合了实际中的MBA课堂上由听讲的学生提出来的各种即时的问题，并给予了切实真诚的回答。这是因为来自学员的各种最朴素的问题很多已然触及MBA课程的最本质之处。在真诚地将这本晓畅易懂的书呈示给初学者的同时，也兼顾各类经验丰富之士的阅读需求，　在内容上进行了进一步的充实。对于出现的各种变换得过度复杂的决策参变量，我们有必要据此从本质上的经营战略进行重新审视，相信必会事半功倍。在将迄今为止的各种实际战况予以整理之后，我想，作为二十一世纪的新起点上的中长期奋斗战略，在重新审视该何去何从的时候，本书的出版可当是抛砖引玉。倘能如此，幸莫大焉。

■本书的目的

经营战略并非是要竞争出一个孰是孰非，而是在企业的现实战略构筑中的关键时刻，起到举足轻重作用的方法。我基于此执笔写就此书。举例来说，有“为了构筑战略定位的优势，宣扬低成本和差异化处理”这样一种正确的战略论调，但是大部分的企业现实情况却是，不管是得益于哪一种要因取得最后胜利，都并没有赖于“不断地成本削减”或者是“全新的差异化开拓”。这种反馈是事实。在企业的现实中，比起评价的正确性而言，为了将来“立于不败之地”的制胜战略毋宁说是更应该被

重视的。

基于经营战略的实际意义，在充分领会了“二十世纪确立起 来的常规做法的要点”和“为了将来荣膺胜者阵营所必须掌握的全新的常规做法的要点之后，并将如上在经营的现实中活用起来“为我所用”，这是本书的写作目的。这不仅是本书的目的，也是顾彼思MBA课程在开讲伊始一直的追求所在。

顾彼思开设课程讲授其行为本身对各类书籍的执笔是大有裨益的。对日程授课中听讲学员的最本真的提问和对其解答的认知归纳和总结是本书编纂的汩汩源泉。如果读者中有人觉得本书易于理解，那是因为这融汇了迄今为止的听讲学员的精彩提问，本书与他们的智慧是密不可分的。

■研修经营战略的含义

经营战略的书籍汗牛充栋自不待言，但是也有很多听讲学员如是反馈：“我的公司没有经营战略”“我从未听到过、也没见到过谁说这是我们公司的经营战略”。在企业内部，由于各自的战略定位和所处阶段不同，大家的战略会在什么程度上存在相同点呢？这个问题在具体实行上，被严密地进行规定的情况也不是没有的。虽然说在战略上尽可能地在公司内部达到共识，这是再好不 过的了，但公司的职员对于“战略”不知为何物的情况也未必就是没有的。当然，还有一些企业也不考虑何为战略，而是“做一天和尚撞一天钟”——得过且过地进行日常经营，虽然非常遗憾，但是真的有这样的情况存在。

还有这样的情况。在讲课结束后，有的学员跑上前告诉我道：“听了您的课程真是受益匪浅。但是我们公司从未考虑过这样的事情来着，我觉得也不要紧呢！”

也有一些运气超好的天才，觉得横竖都可以，也没有什么深思熟虑的道理，但是结果却做出了合乎常理的绝佳战略方案，令人十分惊讶。这样的例子也不是不会发生。但这从学习和研究经营战略等方面来看，是没有意义的个案。

对以上看法我并不能苟同。为什么会这么说呢？因为他的成功具有偶然性，这种情形的再现又存在很大风险。无论我们对之喜欢或者厌恶，市场和竞争的环境已悄然发生变化。在过去和现在的环境当中进展顺利的战略，未必就一定会在今后的环境中屡试不爽。如果在没有知晓是否会成功的前提下去追求成功，随着环境的变化遭到淘汰的可能性是非常大的。达尔文的进化论早就论及到，在最后留存下来的不是最强的，而是能适应环境变迁的 观点，这在企业的竞争中同样如此。偶然的现实中的进展顺利当然不错，但是如果能据此了解到成果的主要原因岂不更佳？

■理科出身的我学习MBA经营战略的理由

也有人跟我讲过这样的话：“我想活学活用，立刻去分析一下我们公司的情况。但是，我只是个技术员，也没有什么机会能够发挥自己的这方面能力。”经营战略的智慧正如同是专事经营的团队和战略策划结

构，对于处在战略经营团队以外的人员而言，即便通晓这些也是无用的多余之物。

我还是蓝领工薪一员的时候，和一个学长交谈，他传授给我的最有效的建议是这样的："你为什么会被安排这样的工作呢？站在老板的立场上想想立刻就清楚了。"本来是麻烦且又索然无趣的工作，但是你的顶头上司必须要对他的顶头上司负责，例如最后在给董事报告之际，这位上司突然发现你提供出来的重要资料的时候，之前所有的无趣登时定会抛到九霄云外。实际上，为了让前述上司的董事心悦诚服，就要立足于我们的所处现实，将接下来的推进朝着展望到的研发计划的方向前进。时隔不久，我被调任至经理直属的新事业开发团队履职。在与新的顶头上司　　董事的共事过程中，虽然也卷入不计其数的矛盾与纷扰之中，但还是真切体悟到，所有的一切最终有赖于企业总经理的战略意图而进行决策。其时，由于我还没有足够的实力参与进入总经理和企业战略的出谋划策，有时候甚至连什么是良好的工作也莫衷一是。这也正是工程技术专业出身的我随后决意学习真正的经营学的最大原因。

毋庸置疑，企业战略应为全体公司职员所共有，但是其巨细之处和精髓所在也并非一定要求人人都要知悉之。只不过是，当我们掌握了能够畅谈所在公司的经营战略的实力的时候，虽然我们目前所处的职位微不足道，但是依然可以提高你的工作质量，也一定会成为你以后出色工作的宝贵技能。

Globis商学院教授　青井博幸

二〇一一年十一月吉日

序　章
何为经营战略？

战略即为了取胜的策略

亲爱的读者朋友们，如果有人问你：“什么是经营战略呢？”不知道你会如何回答呢？

或许有人会这么回答：“是和其他公司竞争，来获取自己公司的利益吧？”

说得没错，这真的是依个人经验而定的问题。那么进一步而言，我想问：具体在方法论层面，又该怎么做才好呢？

“说的是啊……我们公司确实有关于经营战略的内容部署，但是具体怎么操作？我怎么会知道这么高大上的事情呢？”

就像这样，我们可知，每个公司都会制定林林总总的计划和部署，但是员工对此的了解却是少之又少。通过本课题的调查，　我发现，这种员工在现实生活中是大量存在的。

作为较常见的专业术语，战略一词顾名思义即战争中为了取胜的策略。据此，我们可以把经营战略定义为在企业经营中为了取胜的策

略。 那么，这句话中提及的经营中的“取胜”，我们又该如何看待呢？

在实际的战争中，只有将敌人消灭，那才是真正意义上的“取胜”。当然了，在企业经营中，我们无须那样真刀真枪地大动干戈。

在本书中，我对这个词重新定义。那就是，经营方面的“取胜”指的是达到企业经营的预期目标。 举个例子，我们可以制订计划要成为某个地区屈指可数的名牌店铺，或者是市场份额要成为全国第一。为了实现这个经营目标所做的方针政策，都属于这里所说的经营战略的范畴。

像上述这些很具体的目标，拿刚才的例子来说明。如果市场份额要成为全国第一的目标未实现，而只是上一年度的销售额有所提升。我觉得这样还谈不上是经营战略起到了作用。

我依然坚信：在预设的经营竞争中取胜，也就是达成经营目 标。这一点才可以说制定的战略是成功的。反而言之，如果没有达到预期目标，仅仅是些微的改善、比以往有所好转，那这个企业制定的战略可以说是不成功的。

这样说显得有些过于严厉，但是战略其本身的成功也好，失败也罢都应该像上面那样进行如实评价。

■战略应该为全体职员所共有

经营战略是为了达成目标而设定的方针策略，如果一个企业的经营目标却不在此，那么我认为是没有必要设定战略的。或者说，虽然这个企业有经营目标，但是只知其有不知为何，这样的情况下，不管再制定出多么视野宏大的战略都是徒具其名。正因如此，在制定战略之际，首先，我们应该明确清楚自己要达到的目标究竟是所为何者？这是极其有必要的。

或许会有人这样问道：

“但是，你所说的经营战略制定的事宜，真的那么有必要吗？目标本身如果就很显而易见的话，即便不专门制定什么战略，为了达成目标，公司每个人都齐心协力拼上一条命，我觉得 也未尝不可呢！”

确实，我也认为，如果一个企业的所有人向着同一个目标拼命工作的话，不特意制作战略，也是有可能达成目标的。

但是，企业运营在很多时候，并非是简单地先明确目标，之后去完成这个目标，最终万事大吉。现实中，常见到的倒不如说是，理想很丰满，现实很骨感。目标很宏大，实现起来却经常一波三折。这就是残酷的现实。

企业是一个组织。企业里面有数位或者更多的职员在工作。如果公司职员没有意识到“我们公司这是要朝着什么方向前进？”“我为了什么而做这份工作呢？”即便是再怎么全心全意为公司工作，还是会陷入不

知如何是好的困惑之中。

这么说显得有些抽象。因为有些情况有时候容易被想当然，但是我认为并不尽然。为了让大家更清楚地明白我的意思，在本章节中，通过胜负一目了然的体育运动——足球来进行阐明。

足球比赛的目标，毋庸置疑就是比对手踢进更多的球，以此 获胜。但是，不能忽略的是，这样的作战并非一气呵成，而是要提前预设好多种作战方法。

第一个作战方针可以是提高自己所在队伍的控球率。归根结底，控球率数是用来检测一场比赛中谁掌握着比赛的主动权和比赛节奏的数据之一。一般情况下，一个队的控球率越高，就证明这个队伍对比赛的掌握度越强，实力越强。只有将足球控制在己方不被对方夺走，射中对方球门的可能性就更大。实际上，这种方法被称作是“控球”（ball possession），这对于足球强队是很好的比赛方法。

第二个是防守战略（counter）。与对手相较而言，当自己一方的控球能力弱于对方的时候，打破对手控球的策略的同时防御来自对手的进攻，伺机夺球然后攻其不备一招制敌。通过这种逆袭获得比赛得分。这种战法就是防守策略。

如上，作战方法有很多种。但是不论采取哪种方法都是以取胜为最

终目标。这个过程中，不仅仅是教练，球员们全体都要了解作战策略。否则要在混乱中取胜那是几率极小的事情。

再举个例子：为了要提高足球的控球率，队伍前面安排的球　员体力耗尽的同时仍然竭尽全力地疲于迎战。但是，一旦对方发起防攻战略的话，后防的队友们只是各司其职，等到足球到自己的位置上才进行防守，这样可取吗？由于这个队伍在整体上的协调性差，在比赛中取胜肯定是十分困难的。

因此，在比赛前为了取胜，教练就会跟全体球员传达如何作战的方法，要让所有球员都能接受他的策略和安排。当然，比赛过程中也会有球员替换的可能性，对坐在长椅场边待命的球员也解释清楚同样是教练必须做的事情。

实质上足球比赛和企业经营是同样的道理。为了实现目标确立战略，并将之形成以文字传达给所有公司职员，然后一起贯彻执行。这是很重要的。　当然了，对于担任不同职务的员工而言，能够公开的战略范围是有差异的。但是如果没有一个共同的基本经营战略，就像刚才举的足球比赛的案例一样，球员们各人自扫门前雪莫管他人瓦上霜，队伍人心涣散，这样还要想推动企业发展，那无异于痴人说梦。

再给大家举一个例子：为了增加店铺的销售份额，究竟是要预先备好备全商品呢？还是从商品清单中研究哪些商品更受顾客的青睐呢？的确存在各种不同的“作战策略”。但是，如果没有 个统一的策略，每个人都按照自己的判断和喜好去做的话，其结果显而易见，肯定是企业的作战策略被抛之九霄云。由于要达到的目标不明确，导致了这样的结果。

■“战略”“经营理念”“规划”的异同与战略水平

还有一个问题，有了共有的战略后，经营目标就会万事大吉了吗？

在任何一个公司，共有的东西除了经营战略外，还有很多其他重要的东西。例如就有“经营理念”和“愿景”（vision）。那么，这二者和“战略”又有何不同呢？

“经营理念”和“愿景”（vision），要说清楚，估计就这样一个篇幅的薄册子是无法穷尽其奥妙之处的。在这里，简单介绍一下，**“经营理念”**即公司的存在理由，**“愿景”**（**vision**）则是企业在某个节点上想实现的未来蓝图。 这样似乎更容易理解一些。

之所以说“经营理念”就是公司的存在理由，其中包含了作为公司组织，究竟是出自何种原因而将员工集结起来从事经营活动。例如，二十四小时便利店连锁就是为了通过小额零售给消费者提供生活便利，机器制造商则是要运用最先进的科学技术来提 供产品，创造物质更为丰盈的社会。

但是，这样的口号对于普通员工而言，无疑是太过于空泛浩大。如果你告诉员工“请给我们的社会做贡献”的话，员工肯定马上会想到“我该怎么做才好呢？”他肯定会陷入困惑，即——“我现在具体该怎么做才对呢？”

像这样，以经营理念为基础，将五年后、十年后的发展目标制定出来，告诉企业员工在接下来的将来该如何发展公司的业务，这才是本章要谈论的“愿景”。

继续以二十四小时便利店连锁为例，他们的经营理念就是为了通过小额零售给消费者提供生活便利。“现在我们只有乡下的一家店铺，来店的顾客对象都是上了岁数的中老年群体。我们打算三年后也将年轻人群体吸引过来。到那时我们的店铺就华丽变身，变得富有生机。随后将店铺开到市中心。到了五年后，我们打算在东京和大阪这样的大城市各开设十家店铺，将我们的店铺打造成年轻人生活中的必去场所。”这种在不同的时间节点上设置的具体实现目标正是前面所说的“愿景”（vision）。

因此，战略就是为了实现企业愿景的路线、步骤和手段。 这种计划清晰地体现出企业具体打算怎么做的态度。

只不过，这种具体打算怎么做的态度根据不同的目标，其完成情况也会有所差异。例如，十年后的“愿景”和五年后的“愿景”、半年后的“愿景”，肯定是不能相提并论的。假如哪个企业的所有时间点的“愿景”都是一模一样的话，那这个企业肯定会停滞不前的。根据不同的“愿景”，其实现的方法也在不断地发生变化。

换句话说，就是作为企业愿景，根据不同的运营基础，企业战略的水平也是大不相同。一口气制定出完成五年后、十年后的企业愿景的战略难免有过于仓促之嫌，这种情况下，我们可以先制定一个一到两年的短期愿景。

在这里，为了更直观地呈示我的观点，我还是通过足球的例子来说明。

日本代表队的教练人员（coaching staff）和球员们基本上都是带着所有日本人的心理期待，来公正公平地比赛（fair play），并获得胜利（目标达成）的。都是以此为存在理由来组织教练人员和球员的。这个与我们本书中要说的“经营理念”是一脉相承的。

世界杯（world cup）比赛刚刚结束，日本代表队肯定会重新 制定出几十年后的世界杯夺冠的长期“规划”。要做到这一点，首先要做的是设定一个目标，比如可以是下一个四年后的世界杯足球比赛中，日本代表队先进入全球四强，让世界刮目相看。这样的目标是切实可行的吧？这也可以说是日本代表队的中期规划。

只不过，对于日本代表队而言，下一个四年中进入全球前四，这还是一个非常艰巨的目标。因为要有资格参加世界杯比赛，首先必须在预选赛中取胜获得参赛权。要做到这一点少说也得三年的准备时间。这是一个费时的工作。

除此之外，在队伍的形成和队员的培训方面，也需要具体制定出周到的计划。然后，一个节点一个节点地完成，例如先在亚洲预选赛上以压倒性优势勇夺第一。这些目标可以在实施过程中设定。

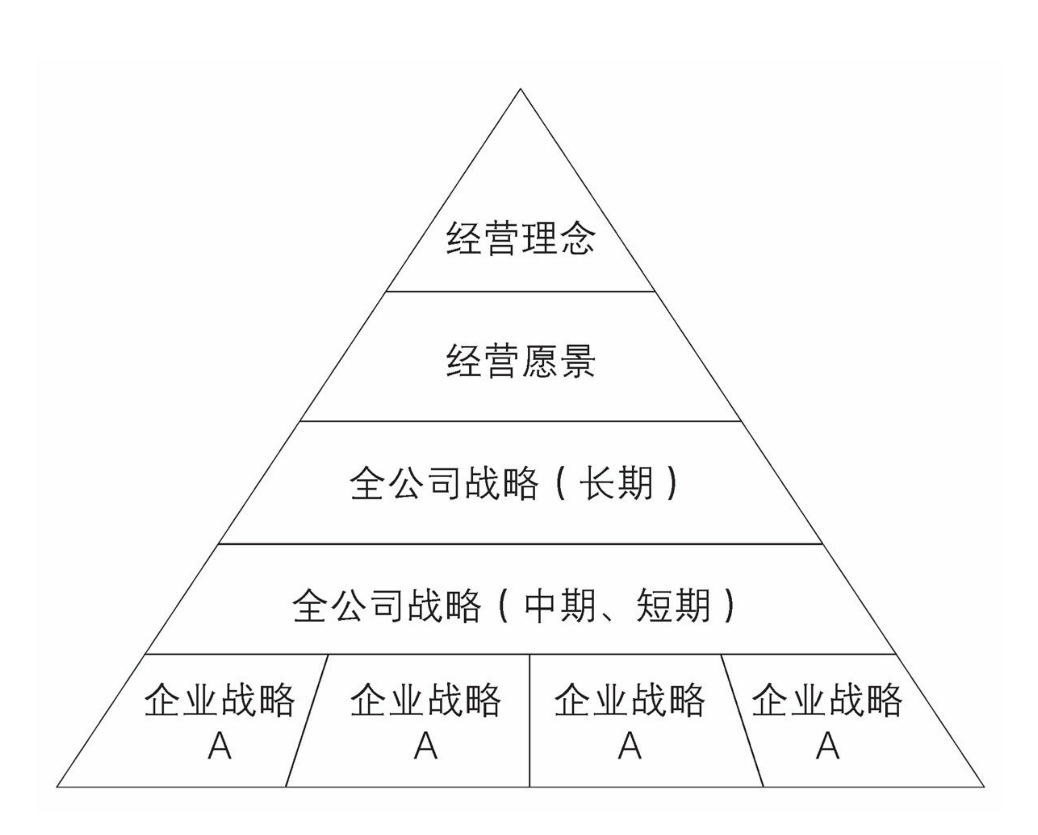
对于企业而言，这就是个短期愿景。企业的各个团队，以短期愿景为基础，制定出适合各自情况的战略来。

■战略随着规划的改变也要调整

例如在亚洲预选赛上，只要能达到比赛最低要求入围就万事大吉。瞄准了四年后的真正战场，将青年球员的培养当作是日本代表队的目标。如果规划更改为这样的话，相应的球队的成长战略也应该进行调整。

球队一定要根据理念和愿景来考虑成长战略。另外，一旦决定比赛的战略，为了实现这个战略就要选择相应的各种战术（具体操作的方法，例如参赛球员名单的选定），并进行实践检验。

图表**1**◆理念、愿景和战略的关系三角形依次为：



就像这样，当理念和愿景明确起来之后，践行的这些战略和战术才能得以具体执行（breakdown）。随着要实现的目标由远及近，最终目

标距离自己越来越近的时候，战略则要更加地具体化为宜。不知道读者朋友们是不是也会这么认为呢？

■战略的进退维谷

如前所述，由于愿景而调整战略的情况时有发生。在有些特殊的场合，规划和现实中应该采用的战略之间会出现矛盾，使得运营出现挑战。

我们接着用日本代表队举例子。比如说，要考虑四年后最重要的世界杯比赛的目标，此时最受关注的莫过于锻炼代表队中的年轻球员了。

但是，从另一个角度上来看，要在这么重要的国际赛事上获胜，肯定要选派经验丰富的球员上场才更稳妥。代表队的教练的选择也备受关注。由于社会舆论的影响，加之命运不济，如果在与邻国老对手交手中惨败的话，代表队的教练肯定要被迫下课。在这种情况下，眼下该做的就是先把马上要面对的比赛打赢再 说。任何一个教练在这个情况下，肯定会选择队伍中最优秀的老手球员出战，但是，这个老手球员的年龄已大，很可能在四年后无法再出战下一届世界杯了。

读者朋友们，试想一下，如果你是球队的教练，是不是也是同样的选择呢？

这种情况下该顾眼下的胜利，还是遵循中、长期的发展愿景而行事，是困扰所有经营者的难题。

再比如，当下的汽车行业中，电动汽车（EV）的发展十分迅捷。作为微型车十分受关注，但是充电的站点却是十分地少。电动汽车还有一个缺陷，那就是电池要进行技术开发成本昂贵，暂时难以全面普及。因此，短时间内，燃油燃气汽车仍会是公司资源耗费较大一部分。这种情况下，即便是不在电动汽车上投资研究开发，暂时的几年似乎无关紧要，但是十年后还会无关紧要吗？想到这一点，传统汽车行业肯定会有些焦虑吧？

此外，公司职员个人的进退问题与利益、战略之间也形成进退维艰的矛盾局面。

就像刚才列举的日本代表队的教练的例子那样，一旦指导的球队失败就会面临卷铺盖走人的结果。在这种焦虑之下，难免就会只顾及 眼下利益——暂时的比赛胜利。从公司的战略出发考虑的话，很多情况下就会使得职员所在部分面临被裁员的风险。这种时候，作为个人，大多会选择不再继续推进公司的整体战略了吧？

像这样，现实生活中，愿景的设定和战略充满矛盾。这也是屡见不鲜的情况。这时候该如何是好呢？根据不同的情况，有弹性地、灵活地（flexible）运用弥足重要。

原则上，应该优先考虑整体的概念。战略必须整合愿景，愿景必须根据经营理念进行整合。 相反地，正因为此，愿景和战略必须在全公司范围内一起完成。如果制定了超越完成能力的战略，就会让企业的成员夹在对立的二者之间左右为难。结果肯定不好，这是可以预见的了。

基本上来说，最好能将所有的战略进行整合。因为战略有赖于行为主体一人来执行，最好能将公司职员的个人利益和战略的方向性统一在同一个层面。

上文说到的“个人的战略”，这种提法多少有些怪诞。但是，我们不能忽略的是，每个公司职员都有他们每个人自己的目标，通过工作想要达到什么样的预期？如果能帮助员工们实现他们的“个人的战略”当然是再好不过了。如果是在采用论资排辈　的终身雇佣时代这一切的重要性还不太明显，但是现在已经是每个人都有自己的“职业战略”的新时代了。正因如此，如何将企业的战略与“个人的战略”合二为一，这种最绝妙的战略的制定是时代对企业提出的新的要求。

“但是，现实中在企业的大战略面前，任何个人的战略难道不是微乎其微，经常被无视的吗？”

确实如此，当前的商务环境下，这种倾向甚至有愈演愈烈的态势。那种牺牲员工个人的战略来推进公司的经营战略的行为所产生的矛盾和嫌隙也是越来越严重。职员和公司貌合神离，很多公司不能发挥有效作用，分崩离析的命运只在朝夕之间。于是，在接下来的时代中，战略如何能切实地发挥效用，是所有企业必须要认真考虑的问题。这就要求无论是企业还是员工个人，都将彼此的战略往相同的方向发展。呼唤更为合理和成熟的战略是大势所趋。

追根究底，在经营战略确立之际，如何与公司职员每个人的战略达

成一致，这是当下阶段必须要重视的问题。关于这一点，将在本书的终章部分进行讨论。

■文化差异会对战略产生影响

人类进入全球化时代也有一段时日了。例如在与海外进行贸易之际，在设立当地法人的时候，贸易对方国和日本的商贸习惯和文化差异也会经常带来困扰。估计各位读者中没有这种体会的朋友很少吧？

实际上，同一战略也有可能在其他的国度行不通。因此，还要针对不同国家文化的差异性，制定企业的运营战略。

随便举个例子。我们经常听到这样的话：在有些国家，员工刚刚培训结束就选择辞职跑人。现实中，很多企业都为之感到苦恼不堪。

作为日本人，肯定会这么想：我刚刚教授给了你知识，这么做你不觉得很过分吗？但是这种现象在这些国家不算是个案。因此，不要愤怒，请把它当作是这些国家的文化来看，这样似乎就能想得通了。

随着全球化进程的不断发展，请各位一定要认识到，如果不透彻地理解所在国的文化，是无从确立有效的经营战略的。即　便是和日本员工接受相同的培训和教育，然后委以职务，一旦薪水的数额比日本员工少的话，很多外籍职员还是会选择辞职。即便是说要提高待遇留住人才，但是在和世界各国的企业竞争的过程中，还是有可能遭遇失败。因

此来说，做什么？怎么做？关于这个难题，很重要的一点是要将对方国度的文化也纳入思考的范畴。这是极其有必要的。

假设说，你的企业与其他国家的企业开始进行商务贸易。然后由你制定一个贸易的战略。

你的上司十分推崇“战略A”，那是根据著名的商务学院的教授的主张制定，在美国是一个战无不胜的战略。在日本，即便是没有美国那样的经营环境，但是也能发挥其独到的功能。然而，在你的贸易对方国，即便是实行下去也不会过于顺利。还有一个选择项是“战略B”，照这个战略执行的话会非常顺利。但是，“战略B”无论是在美国还是在日本都没有被检验过，这个战略在商贸学校教材的论述中也是很难见其踪迹。

那么，A和B，你会选择哪一个呢？当然了，毋庸置疑的答案是B战略。因为全球化既不是美国化也不是简单的世界均一化。

实际上，最重要的一点是要充分尊重实际上取胜的战略。即使是再伟大的教授提出的战略高论，如果不符合企业运营中的国别文化，最终只能是一败涂地。

Q&A

——如果说不使用稍微有些不诚实的方法的话，就没有获胜的希望，在这种情况下你是否会把这个手法正当化呢？

青井　　　我想还是要看现场的事态发展吧。只不过，举个例子来说，在有的国家，就会有必要幕后悄悄地动用一些相关人脉关系。一切

虽然没在阳光下进行，但是已经成为商业贸易中的惯例。如果你不这么做的话，那么你的外贸生意就很有可能赔本。我就会不得不考虑，稍微打破常规，某种程度上随波逐流，采取这样的方案。

尽管如此，我们公司的规定还是“绝对禁止从事违反法律的违规行为”，这种情况下，就会不得不和对方国中断生意。如果就这样中途停止的话，一旦生意失败，我们企业就有可能遭受灭顶之灾。

所以请大家一定要记住：说到底，只有能取胜的方针政策才是最好的战略。

第1章
何为战略性思考？

1. 从“能够胜利”到“能够持续胜利”

■为了持续胜利，要分析学习的定式

我在序章中有过这样的论断：“好的战略就是能够胜利的战略。”但是，怎样才能制作出“能够胜利的战略”？实际上怎样才能取胜呢？以及还有这样一个问题，要在将来的经营中做到持续地胜利，如何才能做到这一点呢？所谓的“战略性思考”，就是要如何思考这些具有连续性的问题。

可是，首先所谓“好的战略”应该怎样被创造出来呢？比如，能得到多数人首肯，被评价为“这样做肯定没问题”的对策，或许就是不错的战略了。

以这个作为前提，大家可能会觉得过于普通了吧？要让很多人同意可是出乎意料困难的事。为此你认为怎样做才好呢？

首先，它并非是忽然想出就完了的那样一蹴而就的东西。而是要进行“状况分析”，且有必要将战略步骤具体规划，并让所有成员有所了解。

其次，在战略中是有“定式”的。那就是大部分的人都能够想到“实行这个策略的话，大体上可以成功吧”，就是这种具有代表性的战略类型的东西。 （关于定式具体的东西第二章之后会详细说明，现在能想成这样程度的话就可以了）。

在MBA的基本情况中，像这样做分析、遵循定式的东西容易得到很多人同意，我认为类似这样的战略会成为好战略的概率是很高的。

当然了，要是这样的话“经常有的基本战略难道不是已经被对方看透了吗”，并且“为了取胜，新颖的作战难道不是必要的吗”，也会有人产生类似这种的担心吧？

正是如此。比如：即使是将棋和围棋，为了战胜对手，棋手们经过钻研，每天都有新的战略生成。

不过，也可以说这是根据定式产生的东西。所谓的新的战略一定会变旧的。同时，真的被付诸实施之后，不好的东西便消失，好的东西便作为新的定式保留下来。像这样，参照经过反复摸索最后留下的战略的定式之后，对于这个战略的新颖程度和有效性的评价才成为可能。

相反，无论是多么新颖、有魅力的战略，若不能够运用上述定式来战胜竞争对手的话，是不可能称为好的战略的。如此一来，定式也成为为了试验新的战略是否有效的试金石。

总之，如果要学习最佳的常规做法，反倒不如摒弃总是以“必须得这么做”为理由，而是要放远目光，思考什么才是更好的策略。以此

为"评价标准"是极其重要的，这是"战略思考"的第一步。

■不能太被过去的分析拘泥

所谓思考战略，就是要在心里描绘出将来的胜利。因此，对　战略的思考，命中注定将会被"去思考接下来的未来该怎么做才好"这种特有的难题所困扰。不论获取怎样的数据，那都不过是到目前为止以及过去的数据，并不是未来的数据。因此，自然而然地在分析中，一切都是有界限的，各种策略的制定必定伴随着不确定性。

虽说如此，关于现有的商品和服务，"按照理论似乎也对"有这种想法的战略而顺利进行的事例很多，这也是事实。

另一方面，假如要在产生到现在为止还完全没有的东西的情况下，根据分析、定式能够评价战略吗？不得不说是相当困难的。

在此举个例子来说明吧。

1971年，小仓昌男先生担任大和运输集团的总经理。在一次董事会上，他提出了小额货物要直接送达到每个住宅地址的"宅急便"计划。可是，据说在那个时候，出席的董事中除了一人之外，其他人都表示反对。

虽然最终还是说服了董事会的成员开始了这项业务，但五年间都是

一直亏损。尽管如此，这个业务如今却被许多人所接受，纷纷效仿大和运输的企业也不乏实例。如果从现如今的成功实例来思　考，很明显起初的战略是十分有先见之明的。

在确立宅急便的战略的时候，大和运输也进行了充分的数据分析。总之，受到强烈反对的宅急便计划，反对的一方也当然持有与之相左的依据。以当时分析为基础的常识来说的话，它被视为一项不切实际的计划是可以理解的。

在此可以说的是，这种服务，本身是完全不存在的，这个战略的提出也只是一种具有预设性的假设。当然，小仓先生也并不是毫不费力地就获得这样的成功，在这个过程中，基于对现实情况的细致考量和判断，才会制作出正确的战略。

宅急便正是体现了上述论点。所谓的新的战略，虽然在当时很难被认为是有好的结果，但是在被认为是丝毫不可能的战略中，也只有宅急便是一个独辟蹊径的好例子吧。

■容易失败的战略类型是什么

相反，所谓失败的战略是什么样的呢？它有如下几种类型：

（**1**）基于手头的数据而发生预测错误的情况。　从顾客那　里得到的问卷调查有这样的回答：“如果有这样的商品我会很想要。”当我们对这个回答仔细分析，实际生产出商品后却又得到了——“我想要的不是

这样的商品”——这样截然相反的答案。极端一点说就是这样。

（**2**）在做了预测之下生产出了和竞争对手相同的商品。　这样的类型也很常见。

或者，自己公司刚出了新商品后不久，竞争对手就出了更便宜、质量更好的商品，甚至还有导致最终失败的例子。

（**3**）员工不理解战略没有按照战略行动。这样的情形也应该纳入考虑范围。为了使战略充分地发挥其功能，就必须使其容易理解、清晰明白。所谓战略也是为了使员工向量一致、高效率工作而制定的文件。

因此，即使战略本身是好的，若被制定成难以理解、或似乎不能实行的文章的话，就变得没有意义了。

■一次性决定的战略可以变更

确立好的战略并实行的话，难道就不需要任何担心了吗？

战略并不是一次性确立就结束的。实际上，这只不过是开始，还必须根据情况灵活地不断更改战略。

即使是体育运动，也要根据对方队伍的作战方式，采取可以战胜的对抗策略。为了实行这个方法，我们必须使策略配合对方的作战方式，使战略不断地改变。

或许有人会质疑上述球队的事例缺乏技巧性，所以在这里，我们换

个问题，如何制定出一个战略让自己尽可能地吸引心仪女性。由此，我们可以知道战略的必要性是何等日常化的、普遍的东西。

首先，假如为了吸引某个女性，你想到送生日礼物的“战略”。又因为这个女性很有人气，所以想送让她开心的礼物来战胜情敌（目标的设定）。

经过对朋友们的询问，得到了她想要某品牌包的这一情报（顾客分析）。

新品手提包是相当贵的，假如是基本款的商品，使用信用卡的话还似乎勉强能购买（宏观经济动向及对本公司的分析和战略的策划制定）。

和商店的职员进行交谈，买下和她想要的设计相似的包。因为觉得送礼物的时候感觉相当不错，下个工资日就可以带她去你　常去的意大利餐厅约会了（战略的实行）。

可是，大约经过一周，一个情敌注意到了你的行动，并邀请她去主题公园约会。那是在下周末，比你的工资日早多了（竞争的出现和对抗战略）。

在此，如果是你的话怎么做好呢？袖手旁观吗，还是，发动什么行动（新战略选择必要性的考虑）？

除此之外，一旦我们发现之前自己没有意识到这一点的话，一下子也会觉得脊背发凉吧（继续分析的必要性）！

上好的意大利餐厅，加之她喜欢主题公园的话，也许就没有胜负之分了吧。在这个时候，你必须制定出超过情敌提议的计划，并且要迅速想出这个计划（战略变更的制订和决策）。

像这样，在现实生活中，我们必须要时刻警惕情敌这种事。并且，一方面估计着有同样目的情敌的行动，一方面制订战略，还必须持续去变更已经制定的战略。

即使大纲没变，战略的微调整也是家常便饭。而且，被变更的战略必须被成员的每个人所共识，那些能够准确地快速完成的 组织在战略实行方面才算得上是优秀的组织吧。

图表**2**◆战略策划制定、实行的基本步骤



■为了“战胜对手”自重也是需要的

为了战胜对手，故意掩饰自己的优势，来抑制对手的行动，这在战

略上也是被考虑的。

你也许会想：“我们的优势不能充分展现的话，难道不是已经输了吗？”

但是，对方的实力在自己之上的时候，怎么做好呢？若明白即使是认真地迎战也难以取胜，那么优先抑制对方的力量也是一个方法。

最后结果是，也许自己公司的表现打了折扣，但与输相比，能打成平手，难道不是可以说得到了更加接近“胜利”的果实吗？

能够促使高效商业表现的最佳方法我们通常称为“最佳方案（best practices）”我认为把有“若以我们公司的最佳实践例子为目标的话，就能战胜竞争对手”这一想法的人很多。实际上，在初期阶段有这样的想法是自然的，理论上也可以实现。

可是，根据趋势的进一步发展，削弱自己的表现来贯彻对抗 对方的策略的做法，在企业经营方面是常有的事。

在此再举一个例子吧。

在半导体计量器制造方面，曾经的日本企业因为商品品质好，在世界的市场占有率大概占到了50%。但是好景不长，很快就被韩国企业等新兴势力提供的便宜的半导体计量器所压倒，继而衰败了。

“质量好的商品应该能让买家高兴，结果难道不是这样吗”这样想的人估计很多吧？我想日本的半导体制造商中持有这种想法的人占了大半。

可是，世界的半导体计量器市场，比起质量好、价格高的日本制品，都认为“一定程度的质量被确保的话，价格便宜的更好”而选择韩国制造的商品。

制造高品质的商品本身是一件好事。但，有关经营的胜负，也就是作为战略来思考的时候，就不可以忘记有能接受该商品的市场和不能接受的市场这两个方面。

可是，为了知道我们自己的商品和服务是否能被市场接受，怎么做才好呢？

■为了不忽略战略变更的契机

决定经营成败的最终“审判”常常是由顾客决定的。 因此，必须看清市场的需求和竞争者的行动这两者后再确立战略。那么，我们应该把“制造自己想制造的产品”这种姿态，放在怎样的优先级上来考虑呢？

若生产本公司擅长领域的东西和市场需求相符合的话，那便是理想的状况。但必须要说要哪一方优先的话，任何企业都会对如何去平衡感到非常烦恼。

就结论而言，可以说基本是以市场需求为优先，应在此基础上利用本公司的优势来超过竞争对手，一般是这样来建构战略的。

当然，我认为在当今，有很多企业单纯只是根据自己公司的情况来确定接下来的战略。而且，有很多企业也因此获得了商业　上的成功。不过，也许这只是偶然顺利发展的例子。

按理论上而言，某种成功不是偶然的证明是：知道什么不能做。总的来说就是，“因此成功了”这句话被世上的许多人所津津乐道。但是，并不是全都如此。“因为这个战略我们成功了”这个说法尽管存在，但是并不能排除此外的其他因素的影响。相反地，却能很大程度上来证明“为什么会失败”。

这样的话，在以本公司为中心确立战略的企业，即使用这个战略能够持续取得成功的情况，但是要将之完全归结为获得成功的决定性原因还是缺乏说服力的。况且，我们可以提出疑问：今后能安定地持续胜利吗？这理应是留有相当大疑问的。

总之，即使顺利进行，谁都绝对不能说这个战略就是好的。

若以此上为判断依据，为了能够一直取得胜利，即使处于胜利的状况，也不可以过分相信本公司的优势而盲目冒进，而是仔细观察竞争对手和市场，特别是要关注顾客，不断制定和更改具有灵活性的战略。如此，则本节论述的持续性胜利的可能性才会变高。

Q&A

——在经营战略中没有唯一绝对的正解，那么，通过**MBA**学习经营战略的意义在何处呢？

青井　　首先，经营战略的科目并不是用来寻求唯一绝对的正解的东西。我认为，与其说唯一绝对的正解之类的东西是没有的，不如说接近于这样一种“因为一定会失败的方法有许多，所以吸取过去的教训并排除这些一定会失败的方法，与此同时根据现在、今后的状况（分析），来朝着更加‘似乎能胜利’的方向发展（定式）”。

并且，按照MBA把战略经营作为提高取胜率的“思考方法”来学习。并不是完全背下分析和定式就好，这点被很多人误解，同时因为这点容易被忽视，所以有必要注意。在之前也涉及过，经营战略是一定要作为“战略思考”来学习的。

例如：假如有天才经营者的话，不在MBA学习经营战略之列，只遵从于天才也可以。难道不是吗？也许，若真的是能够一直取胜的天才，对于这个天才来说的话，在MBA学习经营战略实际上是没有必要的。

但是，倘若自身不是天才的话，为了能理解分析被称为天才的人的战略，还是有学习经营战略的必要的。比如：本田宗一郎和松下幸之助，被称为像史蒂夫·乔布斯那样的天才经营者，　要说做的事和其他经营者是否有极端的不同，我认为没有这样的事。在后世的我们看来，我认为所谓的“无意识”也许是原来就预先理解了能够作为定式的东西。

在MBA有经营战略课程的目的是使其变得能够分析天才经营者在过去做的事，并且设法让谁都能理解这些事。包含我在内的极其普通的人也能够实践天才、优秀的人才们所留下的定式，因为这些定式是能够训练的。难道不是吗？

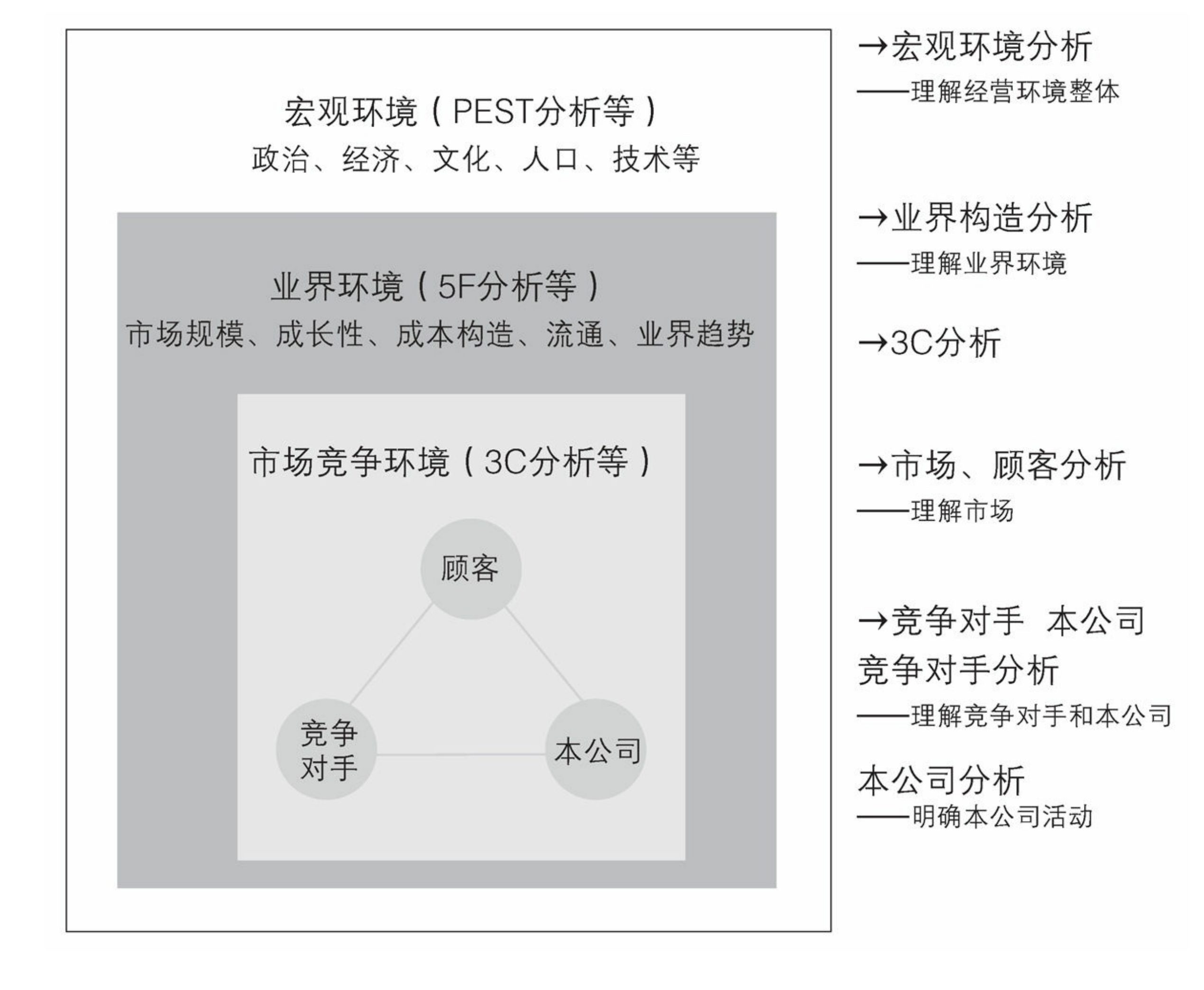
2．成为基础分析的具体手法

到此为止，已重复提到过好几次“分析”，那么到底怎样分析好呢？首先，作为基本中的基本，进行宏观的环境分析（PEST）、业界构造分析（5F）、市场分析（3C）。先对这三点进行粗略的说明吧。

■宏观环境分析的含义

因为战略根据政治、经济、社会、技术等的宏观环境发生变化，所以一定要对它们进行分析。在宏观环境分析的代表方法中，有“PEST”这个方法。P是政治，E是经济，S是社会，T是技术的省略。各种各样的状况也就是现在看到的样子。

图表**3**◆分析的综合框架



关于政治，试着分析比如政府的方针今后趋向规制缓和，还是规制强化呢？看上去有增税、减税吗？或者这些在每个业界都不同吗？包括各种类似的问题。

关于经济，大多数情况下是分析景气动向和经济膨胀、紧缩的影响，外汇动向，政策利率的未来行情等情况。

关于社会，可以举例，比如某事业是否容易被社会接受等问题。因为国家的特征和风土、文化的不同，所以是否被接受的情况也会不同，由此社会现象和流行等也会受到影响。

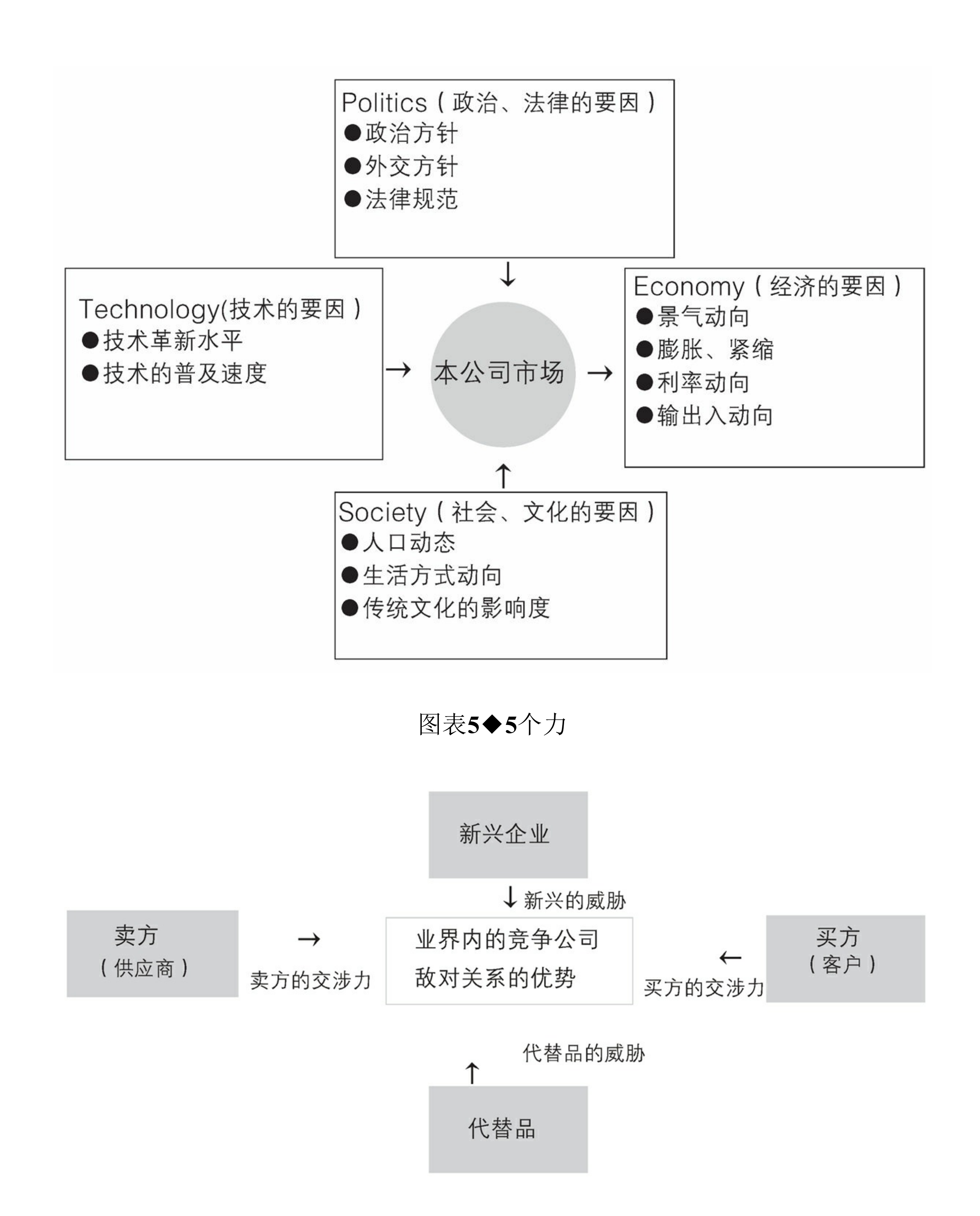
关于技术，宏观环境分析的时候，指的是一般的技术水平。网络资源是否整备？PC用的新芯片组的开发速度是多快呢？LED的普及率上升和成本降低的速度是哪种程度呢？从这些事物分析，理应可从中获得商业机会。

要广泛地将这些要素都考虑进去的话，那是永无止境的。而任何一点都和企业的发展息息相关，所以我们必须重视这一点。

■业界构造分析（**5F**）的意思

接下来，这个业界到底得利了没？业界的将来会怎么样？业界的构造会怎样变化？这些都是在推敲战略上的必要信息。

图表**4◆PEST**分析



图表**5◆5**个力

在对业界构造的分析中，经常使用到称为“5力（5F=Five Forces）”的手法。由此可以看出，①新兴者和②代替、交易对象、③

买方、④卖方、⑤竞争对手和本公司的相对的力关系 的变化。

思考若是经营生产材料（比如油压系统）的企业，加上既存的竞争对手（竞争的威胁），新兴的油压系统业者（新兴的威胁），不使用油压方式的机器制造厂商（代替品的威胁），上流的原材料供应（卖方的交涉力），和处于下游的某顾客的制造业者（买方的交涉力），这些的状况今后会怎样变化，然后确立战略。

也许会有人对代替品的威胁稍微难理解。有这样一个事例，曾经的真空管业界因为真空管改革，被新出现的半导体所取代，从而使自己在业界消失了。这是一个比较极端的案例。

关于这个5力分析（5F），与战略的定式有着莫大关联，这在第二章之后有具体的说明。而且，关于宏观环境分析（PEST），要比刚才说明和分析更为具体，然后具体情况具体处理，在以后的章节中，决定根据具体事例的必要来解说。

不仅如此，作为“战略思考”最基本的市场分析“3C”，由下章以后来看，尽管与“战略的定式”的关联相对照，可我还是在这里稍微进行更简明扼要的说明。

■市场分析（3C）的意义

所谓“3C分析”就是整理顾客、竞争对手、本公司三者的状况再收

集数据进行思考。　因为顾客是customer，竞争对手是competitor，本公司是company，取其首字母便是3C。

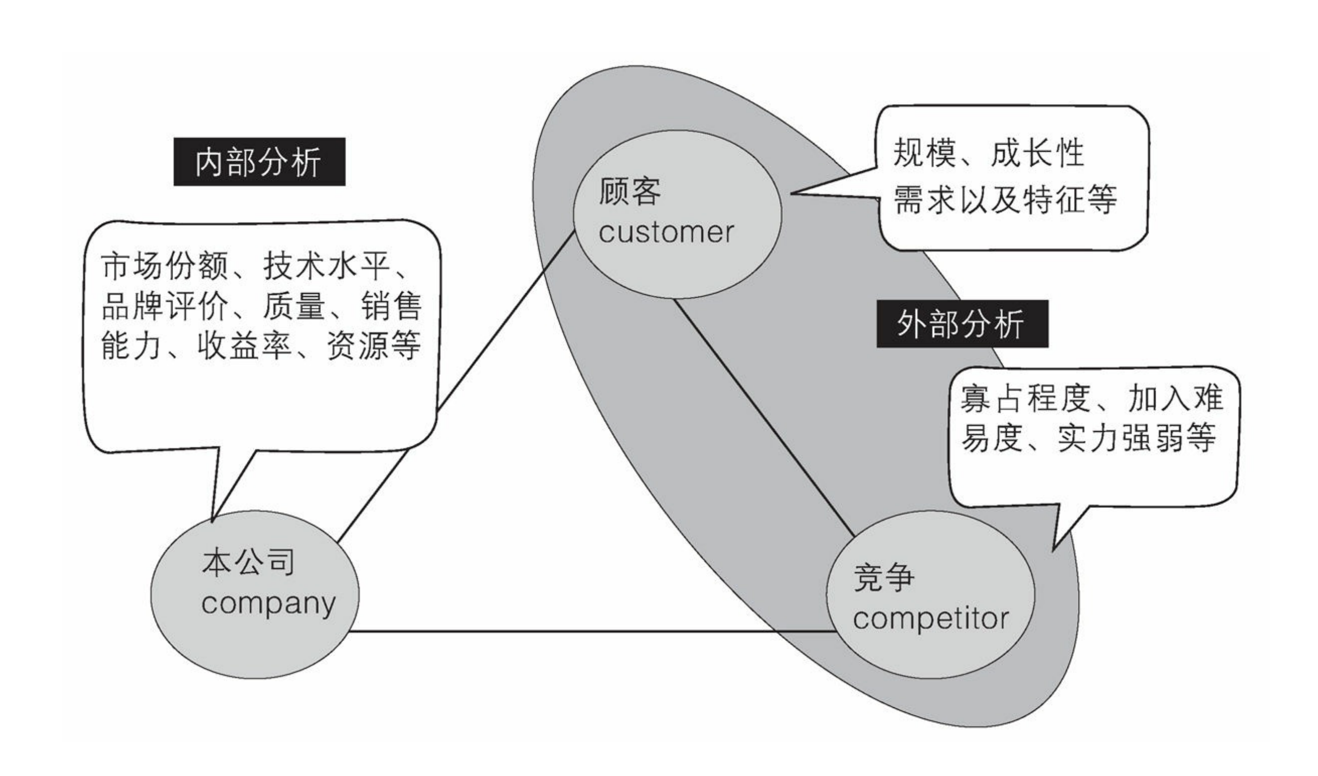
顾客分析也被称为市场分析，是为了把握住有购买想法、能力的顾客，且把握住该市场的成长性的调查和分析。

竞争对手分析就是思考其他公司的动向，推测其他公司的潜在能力和冲突。

本公司分析就是把握市场的优越性和与其他公司相比本公司在技术、组织、人才方面的优越性。

根据这些分析合到一起来看到的结果就是，本公司自然确认了能够得到的战略的方向性。关于3C，会在下一节进行更详细的说明。

图表**6◆3C**分析



内部分析
市场份额、技术水平、品牌评价、质量、销售能力、收益率、资源等
本公司
company
顾客
customer
规模、成长性
需求以及特征等
外部分析
寡占程度、加入难易度、实力强弱等
竞争
competitor

3．市场分析（3C）的方法

■经营战略的根本是让客人选择（3C市场、顾客分析）

在展开战略思考的时候，你认为最重要的是什么呢？分析竞争对手和市场是重要的。不过，在此之前实际上还有必须要做的事。

那就是，首先要确定“胜利”这一词语的定义。　得到什么叫作胜利呢？比如即使说“当第一名”，也有销售量第一，店铺数第一，利益第一等等各种各样的指标。总之倘若还没定好自己想要成为什么样子的话，战略就不能被制定，这便是大前提。

那么，经营目标一旦确定的话，企业战略是否也就相应确　　定了呢？遗憾的是答案并非这么简单。所谓战略目标就是本公司的商品和服务被顾客选择并持续地被选择使用，这才是决定性的胜利。

我认为，对于任何企业经营而言，让顾客购买才是绝对的目标。“店铺数成为第一”“市场占有率第一”等等，有着这样各种各样的构想，但当然不管实现哪一个，只有让顾客购买这一点都无例外。

根据以上这一点，就能大概地看见经营战略是何物了吧。

那么，你认为客人付钱购买的东西有什么意义呢？

那就是认可了商品和服务的价值。某果汁以100日元出售的话，也许既有认为“这价格还算物有所值”的人存在，也有认为“这果汁很难喝，即使50日元也不想喝”的人存在。或者，也许还有人在购买了一瓶果汁之后，却认为对方应该以200日元的价格卖给自己呢！

像这样，对物品价值的判断，是因人而异的。并且，成为“判断物品有多少价值”衡量标准的是金钱。

达到和自己认为“大概这个价值吧”大致相同的价格的话，就认为是“公道的价格”。比自己想的便宜的话，就觉得“好便宜啊”。相反，比自己想的价值高的话，便感到“好贵啊”而不怎么愿意买。

如果能够关注这点的话，最终取胜的方法就近在咫尺了。

总之，为了让顾客购买本公司的商品，比顾客想的价值便宜就好了。即使便宜一点也是一种战略。这点成为第二章中说明的“规模化战略”的要义。

还有一个战略是，价格不便宜，却让顾客认可为“这是有价值的啊”而提高商品和服务的价值。这就是第三章提出的“差异性战略”。

在经营中说的“差异性”具体指的是提高对客人而言的价值。 不能

说仅仅“和其他商品不同”就是差异性。比如，即使商品的种类可以急剧变化，顾客不认为“这个好”的话，是没有意义的。

只有在顾客认为即使在此基础上付手续费也可以的时候，才可以说是在经营意义上具有差异性。

这两个战略，因为是开头叙述的“定式”，所以本书的下章之后将牢牢地抓住这点来展开。

到此为止，用宏观的视点抓住了顾客分析。具体总结的话就是，怎样的顾客会用多少价格来接受怎样的“价值”；把握商品选择的时候最优先事项是什么（购买决定要因、KBF）。

作为市场分析，参照着这样的宏观视点的同时，也要抓住持有相同“KFB”的顾客部分的规模、成长性、收益性这些宏观的数据。

■市场分析完成的话，接着确认“本公司能做到吗”（3C的本公司分析）

分析竞争对手和市场的必要性之前已经说明，那么本公司的分析为什么重要呢？虽然在之后的章节也会详细说明，在此也简要地先接触一下吧。

一个是为了把握本公司的经营资源和企业活动，比如，分析生产能力有多少，销售额和收益等业绩如何这些要点。

这个根据分析本公司的劣势和优势就可以知道。

不过，我认为知道另外一个要点“这个战略在本公司能实行吗”也是很重要的。

这也许和竞争对手分析大致相同，或者更重要。也许很多人认为“竞争对策难道不是更应该被重视吗”，否则我们之间制定的战略毫无价值。

当然，去除“对顾客而言的价值，和竞争对手有多少差异呢”这种想法的话，战略也无法制定，能够预想“竞争对手也做了这样的事”同样是很重要的。但是，无论怎么想，都不能100%预测完全准确。因此，纵然着急也没办法。

所以，接下来就考虑“在这个战略中，本公司能注入多少精力呢”这样岂不是更好？

倘若是公司内部不齐心协力的话，也能在企业的战略运营中分得一杯羹，但是，对本公司而言，假如实行艰难的战略，当竞争对手创造出这个对策的时候，公司职员就会说“你看，竞争对手不也这么做了不是吗，要是我们做了这个战略就白费了”，相反被公司职员认为有了不做的理由。

不过，若一旦发觉拟订的战略在本公司不能实行的话，怎样做才好呢？当公司内部运作差强人意的时候，巧妙地发挥职员的工作积极性，或者尽可能地选择能够发挥力量的战略吧。选择A逻辑上似乎非常顺利

地进行，但在职员的技术和做事氛围方面，实行下去是困难的。选择B成果也许不能达到A的程度，但职员却能够倾注力量来做事——这样一来就两全其美了。

执行战略的人能做些什么呢？这是单纯地想要完成这个战略吗？我认为思考这些和系统地思考战略选择都是非常重要的。

竞争对手和本公司相比较也是重要的。由此，便能发现本公司的优势和劣势。也能够知道在本公司的企业活动中，在哪些地方倾注力量就能取得胜利。至此，我们该做什么？该如何做才好呢？

为此，对于每个价值链都不放过，要精密地审视所在公司的内部构造。

所谓价值链就是把公司的机能与各事业部，或者事业部中的供应、研究开发、制造、交易等机能分开，再通览每一个过程。 在和竞争对手相比较的同时精密地分析价值链，然后再确定本公司的优势劣势的行为叫作价值链分析。

即使说“就采取这个战略吧”，在现实的公司中，“市场活动部做什么好呢”“这个事业部门要怎么行动好呢”“研究开发要做什么呢”等等，要事先明确这些事是有必要的。

并且，成为大的企业的话，事业部门除外，市场活动部、研究开发部等部署像人事部那样被独立设置，这样案例也绝不在少数吧。思

考“公司的机能除外，怎么做更好呢”叫作“机能战略”。

比如，比起某个特定的事业成为优势，也有更好的是市场活动成为这个企业的优势的情况存在，以此为中心组建全体战略的例子也是时有常见。

但是，在序章叙述过“在战略中整合性是必要的”，全公司的战略、各事业部门的战略、职能战略和部署战略间有整合性是非常重要的。若没有整合性的话，是不能算得上好战略的。

图表**7**◆何为价值链？

支援行为
整体性管理
人事、劳务管理 价差
技术开发
调配活动
购买物流 制造 出口物流 贩卖销售市场 售后服务
主要活动
主要活动

出处：M.E.波特《竞争优位的战略》（钻石社，1985年出版）

■战略要考虑到未来二、三步以后（**3C**的竞争对手影响的掺入）

因为竞争对手有很多，本公司生产商品的话对手就会提出对抗策略。战略是要无限思考的。那么，要预先考虑到未来多少步为止才好呢？

对方这么出策略的话，我们这边要怎么应对呢？怎么做自己才会处于优势位置呢？夸张点说，在对方做出下一步战略的时候，本公司一方也至少应该采取必要的跟进措施。

此后，因战略的种类和商品、服务而不同。伴随着巨额的设施投资，若是活动缓慢的业界，提前思考它的下一步是理所应当 的吧。但是，倘若是能简单地改变商品和服务的业界，至少应该先准备到未来的三步。

并且，创造出竞争对手不能简单模仿的策划，在取得优势的时候，也许也可以暂时不用考虑太久远的步骤。因此，我认为也可以把“由于经营许可的取得而限制了竞争对手下一步的策划，或者抢先做对方好像要做的事”引入战略。

■以客人的选择为基础来思考竞争的范围

在世界上，有多数的企业，提供多种商品和服务。因此，可以说一个公司的竞争者涉及了多个方面。

比如，若是在电视台工作的人，其他台则视为竞争者，为了思考战略，就要反复审视自己从事的节目。不过，爱操心的人也许认为“网络也可能变成竞争对手”。或者，还有这样的情况，“因为去约会了，所以

没看电视”，那么约会场地也能被认为是竞争对手。

“尽可能地想便是无限的！”

确实是这样。到底，捕捉竞争对手到哪里为止才好呢？试着思考这一点也成了制订好战略的第一步。

假设是电视台，更加慎重考虑的话，把网络和约会地点都当作是竞争对手是妥当的。但是，将所有细枝末节都纳入考虑并不现实。要制定出一个包治百病的对策显而易见是不可能的。即使这样，还是应以客人的选项为基础判断竞争对手。

实际上，作为制订战略时目标的客人，他们选择的代替购买我们的商品的替代商品就是我们的竞争对手。

首先，关注客人的选择，其中的大多数被认为是竞争者的范围，这是最基本的。或者，即使是少数的选择，但是由于本公司的战略就是向着这个目标发展，可以判断这就是竞争对手。

Q&A

——即使自己认为“到此为止就是竞争对手”，上司却还说“根据我的经验的话，竞争者的范围应该更广”。怎么做才 好呢？

青井　　感觉和经验也是必要的。顾客的信息从顾客那里听来是原则。把“客人实际上选了什么”当成数据是最好的方法。

但是，不管怎么努力获取数据，这是现在的信息。不能取来将来的数据。由于这些事项花费时间和财力，所以在制定战略的阶段，应该兼顾像“这样做要倾注多少财力物力”的问题。作为一个现实存在的问题，一定要将手头的数据悉数考虑进去，这在现实中也是常见的。

4. 思考的速度越来越被重视

■维持现状也可能出现高风险

现在，以日本为首的其他国家也迎来了迄今为止尚没有经历过的通货紧缩。另外，以中国为首的新兴国，正在以猛烈的气势发展，势头迅猛。

在这样完全崭新的环境中进行商业竞争，就会经常见到至今为止全然不同的规则。不仅如此，在探索规则的过程中自己也会自然而然地成为这种状态。

但是，依然有很多人没有注意到“规则会变化”。作为专家，最失望的就是听到说“对于这种不景气是没有办法的”之类的话。

也许因为经济不景气，商品不能卖掉已经是客观事实。但把“业绩不好，完全归结为“经济的不景气”，以此作为借口，我并不能完全认同。在这里，不如说不景气是被给予的客观条件（宏观环境）。不是仅仅这些人在面临不景气，大家都必须在不景气和经济紧缩的趋势中竞争着。或者，在日本以外的国家，比如以中国为首的新兴国家正在异军突起（广义上的竞争对手）这已经是不能成为借口的事实。一起去捕捉共同的商业规则，这才是接下来我们该去做的事情。

不景气和中国兴起都是客观存在的外部环境。因为它是不断变化着的，所以从试着思考它怎样变化来开始制定我们的运营战略。在变化激烈的今天，“怎样做才能万事大吉呢？”这么想的人很可能会使自己公司陷入非常危急的状况。我建议采取“维持现状”的策略，或者自己什么也没做、去心平气和地倾听外部的人来做解释。他们都在说：“现在不想败给风险。”诚然，现状维持在有时候是伴随着很大的风险的。

当然什么都不做，增加了自身优势的例子也不是没有。“原地休息也是一种战略”，总之，在急剧变化的大社会环境中，采用自己并不擅长的规则去参与强制竞争的话，与其在参加之后遭　受疲惫，还不如静观其变，这样确实可以说是一种战略。比如，因为“产业衰退，竞争对手渐渐停业的过程中，一声不响地忍受着、努力着，成为只有本公司独占市场”的例子也有。但是，之所以选择不动的战略，正是因为这关系到将来企业运营的胜利。

并且，在此之中还有偶然的作用。实际上，制造弹簧的小公司，尽管在那之前几乎没什么存在价值了，但因为弹簧能应用于手机，于是突然又能够重振雄风了。虽然能够制作质量好的零件，但对于不知道在什么时候才能产生市场需求的企业们而言，因为这个意义，就会把维持现状当作一种备选的战略。当然了，他们当中运气大好、获得成功的例子也不少见。

可是，虽然一般外部环境在不断地变化，但还是没有实施“不深刻思考，而继续到此为止的战略”风险的程度大。

“可以的话，我想成为成功企业的榜样。”我认为这么想的企业有很

多。不过，这个变得不能放之四海而皆准是为什么呢，容易抓住过去成功要因的人很多，这是不争的事实。　产生一种焦虑心理也是可以理解的，但还是容易使经营者陷入非常危险的状况。

高度成长期的话，即使不去思考各种各样的困难，例如"什　么才是更好的呢"，也是无关紧要的。因为人们追求"更好吃的东西""行驶更快的汽车""更便宜的商品"，所以即使没有贯彻战略，公司职员们自身也应该努力去明白这一点。并且需要存在于饱和状态前的成长期，因为企业要争夺规模上的统治权，就必须明确"以店铺数日本第一为目标""销售额要达到首位"等清晰的目标。朝着一个具体的目标一个劲儿地工作的话，就会得到想要的结果。

但是，现在的市场几近达到顶点、变得成熟。可以说，和以前相比，"怎样做才能胜利"更难以让人领会了。

■企业的取胜方法丰富了人们的认识

在难以明白取胜方法的大环境下，还有一点就是人们对问题的认识变得更为丰富。

"有钱的话想要做什么呢"——日本厚生劳动省针对这一问题做了一个统计。过去一直是"想要物质"的回答很多。但在八十年代中期，回答说"想要内心幸福"的人的比率超出了"想　要物质"的人。从那以后，追求内心幸福的人的比例就持续地增长着。因为在2000到2010年的十年时间

里，日本人平均年收入下降了100万日元。在这期间，比起想要新的物质，更想得到能让自己幸福的东西、想要内心的充实的人确确实实地增加了。

最近几年，生态环保日益被社会所关注。在二十世纪之前，满足个人欲望的东西一度是被追求的主要内容。但是，生态环保不仅是为了自己的孩子，也是为了不管多少世代之后的子孙和地球环境来留下好的东西的行动。比起不断加速的汽车，主动愿意去坐混合动力车的人也变得增加了。对于家庭主妇们而言，即使觉得麻烦，出门购物也要带着环保袋。

虽然在这之前经常出现随意浪费的现象，但是到了现在，一切已经发生了很大的变化。我认为，这样一来，“要小聪明，从中捞取利益”的人变少了，觉得“不想从制造质量差但是价格便宜这样物品的企业那里购买商品”的人也增加了吧。我认为，在我们的社会上，还是真心希望“从好的公司购买好的物品”的人占大多数。

“虽然贵了一点，但似乎很有趣。”这类商品，比如是智能 手机等，想购买这些商品的消费者增多了。有趣的东西、好玩的东西，是从“至今为止没有出现过这种商品”这样新的想法中被催生出来的。

并且，好的创意大都是由员工“高兴的”“激动的”心情产生的。

在二十世纪的经营战略制订方面，这个想法如今成为重要的要素。

但是，以常见的规模化战略和差异性战略作为基本的框架，即使在现在也还大大地支配着商务是不争的事实。把这个视为“二十世纪的经营框架”的话，即使想出了再出色的主意，也会在市场马上被淘汰。

在最近的例子中，我对韩国的三星电子兴趣浓厚。常识中被认为是追求大规模的古老类型的企业，其实事实远非如此。三星电子正是在用规模化战略来稳固基础之后再坚持改革从而取得商业上的成功。

当初是模仿日本的技术，达到某个阶段便不再模仿，然后开始倾注力量打造自己的行业基础。这样的努力最终有了收获，最近在独创性方面也出现了让人耳目一新的产品。仅仅在技术领　域，也许认为仍然是日本的产品更好的人占大多数吧。但是，在比如按照顾客追求的便宜价格来生产的技术等方面，三星电子都是靠自身完成了技术的革新。

如果三星电子仅仅是追求技术的公司的话，是无法取得令人钦羡的成功的。我认为战略和日本企业相同的话，自然也有它的局限性。因为规模化的基础加上技术的差异性都同样具备，那么也可以说有创意的想法确实能带来更大的收益。

为了能在二十一世纪继续保持独占鳌头的地位，需要将战略上的常规方法与好的创意结合，二者缺一不可。

因此，从下章开始，为了让大家理解战略的定式，我们将详细地说明。

第2章
定式①：规模化战略

1．规模化的优点

■规模化战略才是王道

作为企业的战略，首先，如果举出第一的话，那应该是规模化战略。规模化战略，简单来说，在设想的市场方面，应该以更大的市场存在为目标而进行。如果规模变大，就会产生各种各样的优点。

首先是，在商品的价格体系上树立优势。也就是说，相同品质的商品更便宜，而且，相同价格也能提供更高品质的商品。

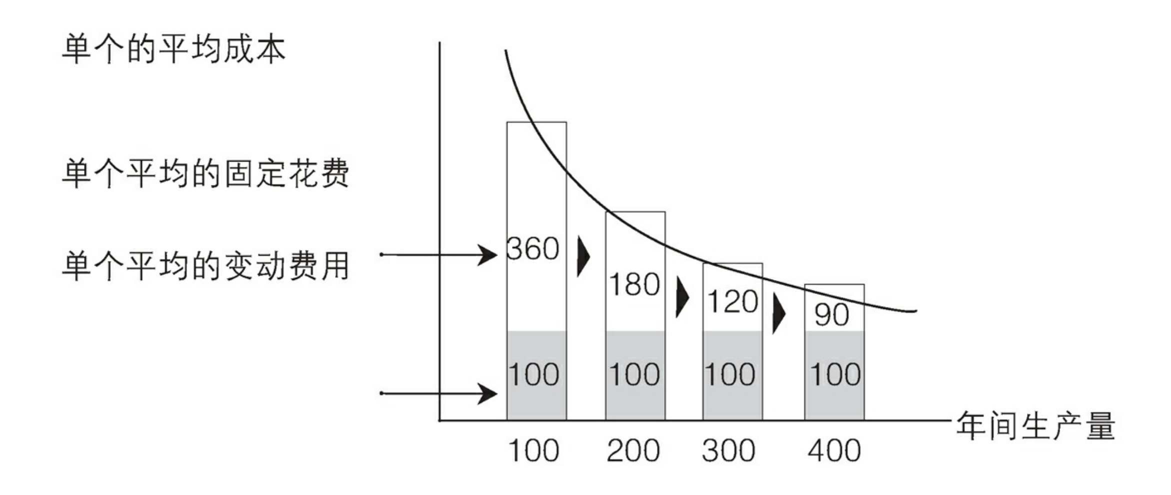
实际上，这个效果会给企业带来强有力的优越性。不管怎么说，所谓的让更好的东西变得更便宜，就是几乎和所有的经济活动的根本相关联。如果处于优越的立场，就会更快促进规模化。

支撑这个理论的是，规模化的经济性和经验曲线的原理。

■规模的经济性

规模化的经济性也被称为批量生产的效果和规模效益。如果生产数量增加，则会表现出每个商品价格的下降。

图表**8**◆规模经济性的原理



这个图表主要说明的是，能够实现每个商品的固定费用（设备等费用）的下降，根据处理量的变大，变动费（材料等）也会下降。我认为越是批量生产就越能制作出廉价的商品，这是容易使人直观理解的原理。

■经验曲线的原理

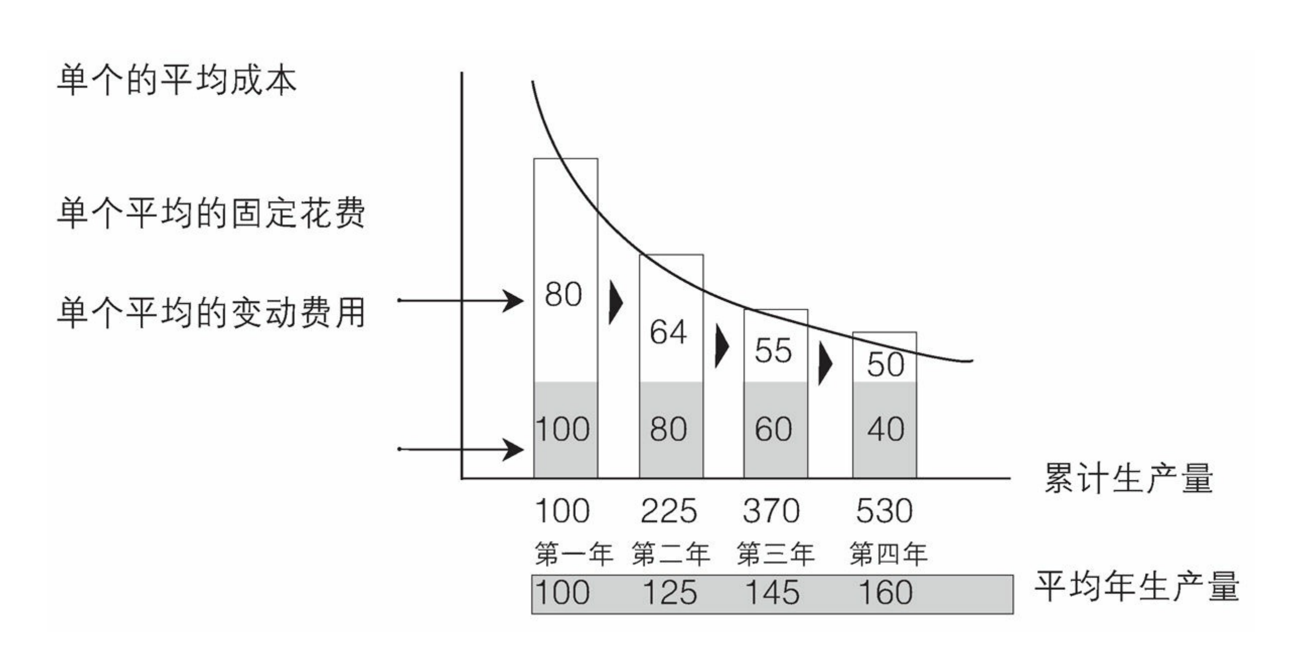
经验曲线的原理又被称为学习效果。表现为同一商品大批量的制作，然后使得每一个商品的价格会变得更低。

提高产品制造的经验值，与提高生产速度和降低与材料有效活用相似的损耗有关联。作为这种结果，每个商品的价格应该会下降。据统计，在产品制造业，把同一商品制作成两倍，其成本会下降百分之二十到百分之三十。在服务业，其成本会下降百分之十到百分之二十。

因此，廉价是企业最大的胜利原因之一。如果可能的话，就会有很

大的市场占有率。如果市场占有率变大的话，规模化的好处和经验曲线的原理就会得以显现，而且根据这种相辅相成的效果，竞争上的价格优势，会更加显著。这个螺旋形曲线一旦开始上升，竞争对手要赶上是不容易的，作为结果确立了巨大的优势，这是一个强大的机制，是战略的王道。

图表9◆经验曲线的原理



■价格、领导权是绝对强者的战略

扩大企业的规模，如果在某个市场上获得压倒性的市场占有率的话，在价格构造方面，能够确立支配性的优越地位。即使是设定某个商品能够获得适当利润的价格，在价格构造方面，处于劣势的其他企业被迫进行残酷的抗争。

拥有价格优势地位的领导性企业，如果暂时持续廉价销售，即使其

他的企业能够忍受一时，但终究还是会难以支撑。

而且，在价格构造处于劣势的企业，即使是向领导性企业挑起低价格竞争，但其战略会带来累计损失，因此无法长时间维持。如果被领导企业看穿了的话，会像横纲相扑一样被对待。

把这样的领导企业的支配优势性称为成本领先（cost leadership），以它作为目标的活用战略被称为“成本领先战略”。以压倒其他企业的“体力”为基础，以自己的行为能够影响市场为标准（价格、品质、规格等）的成本领先，正是发挥作为巨人的存在感，能够引导竞争环境遵循自己的优势方向，作为绝对强者来影响市场。

在最近的实例中，丰田汽车，三星企业的LED电视也是典型的例子。

2. 规模化战略的推行

■以价格领先为目标

就像这样，在市场上确立具有压倒性优势的价格，才不会使其地位变得危险。

从结论来说，只要市场十分坚固，其优势地位绝不会动摇。这是因为价格领先是通过价格的调整和产品的开发等，对于竞争对手需要有各种各样的处理方法。要是能获得这样的地位的话，一般的情况下霸权会持续一段时间。而且，成熟的市场序列会变得更加坚固，形势逆转会变得非常困难，在市场的成长期期间，因为市场占有率的变动空间很大，夺取统帅之位也不是不可能。像这样，特别是在成长期，绝对的强者是以价格领先为目标，各企业会在进入白热化状态之前进行激烈的竞争。

■规模化战略和企业的生命周期

对于商品，也有其生命周期。比如说到电视机，有晶体管的彩色电视机，在1970年代是非常先进的商品。但是在2010年的今天，可以说是在市场规模下相当末期的商品。像这样，彩色电视机的市场也有其生命周期。而且基本上，对于一般的商品来说，它们的市场、企业都存在着生命周期。在这里这些可以统称为企业的生命周期。

企业的生命周期，可以粗略地分为如下四个阶段。

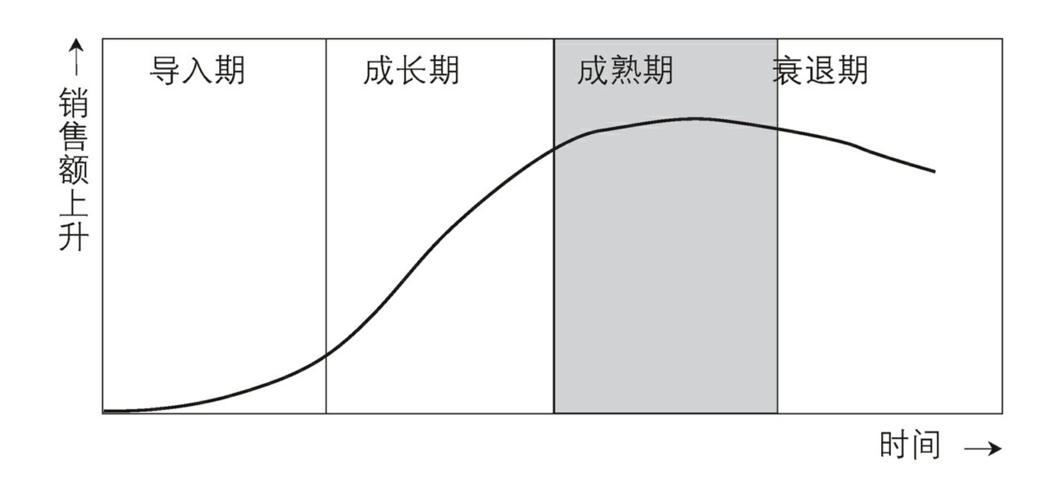
①导入期

②成长期

③成熟期

④衰退期

图表**10**◆企业的生命周期



导入期是不久之后开始的新的市场时期，加入的各企业各自都进入试行错误的阶段。顾客首先也将拘泥于尖端性的产品，这种程度的市场也不会变大。

然后是提高了新商品的认识，一般的使用者不断增多的成长期。这也是各企业确立基本的技术，构筑量产体制的时期，在这个时期，既要思考如何将新客户拉入本公司，又要实行扩大市场占有率的目的。这既是市场本身会显著成长的时期，也是依买卖交易方法的不同，市场占有

率不断交替的时期。

成长期一结束，就进入了成熟期。这时各自都认识到市场财富的增长余地日渐匮乏，各企业的地位日趋固定化，并在选择和实行适合其规模和特征的战略的时期。从这以后，基本上变成了财富的掠夺。

临近成熟期结束之际，就进入了衰退期。市场规模的缩小，没有体力、竞争力的企业形成了从胜负的比赛场地退场的局面。残存的企业也没有进行新的商品开发和改良，而是转移利益收获的行动上来。

就像这样，看待企业的生命周期时，从规模化战略的观点来看，阶段②的展开是非常重要的。相反，到阶段③之后，要逆转市场领导权会变得极其困难。

■市场地位的趋势是由成长期决定的

规模并非是第一，而从现在开始目标指向业界领导的企业。首先说明一般的规律是，应考虑将本公司的规模变大。那是因为，如果能够将规模扩大，并确立成本领先地位的话，就会取得压倒性的有利条件。

为此，应该考虑所有的手段，比如出现这样的情况：即使是忽略盈利，现在也要把价格压下来。为了吸引潜在的客户群体，有的经营者就会考虑进行强有力的宣传或者增加促销力度，也有的经营者干脆就将之付诸实施。

这样的举措之所以会奏效，主要是因为市场还处于成长期。在这个

时期，很多特别容易成为公司的潜在客户。而且有一点，在全新的买卖行为发生之际，究竟是选择A公司还是B公司，很多客户都是很难抉择的，在这个时候，如果积极展开推销，就很容易吸收大量客户。在这个过程中，与其他公司相比较，本公司发展越迅猛，规模扩大得越快。

但是，市场变成熟之后，或者是进入衰退期之后，如果还不改变策略的话，今后的商品供给就会超过实际需求，造成供过于求。于是，业界本身会引起大的价格崩溃，在这样的情况下，即使成为　第一，也不会获得更多的利益，甚至同样也会引起赤字。

Q&A

——要判断市场前景是有望进一步扩展还是趋于饱和的时候，该怎么做才好呢？

青井　　首先是预测接下来商品的需求程度和市场的发展态势。如果各个企业都不断进行新的投资的话，他们一定是基于接下来的市场需求情况做出来的决定。相反地，如果发生企业间合并与撤销的情况，那就极有可能发生供给过剩。

其次，要重视观察竞争对手今后的供求机制。当下很多的领域都进入全球化时代，显而易见的是，他们不仅要面对国内的企业，还要时刻关注国外的竞争情况。

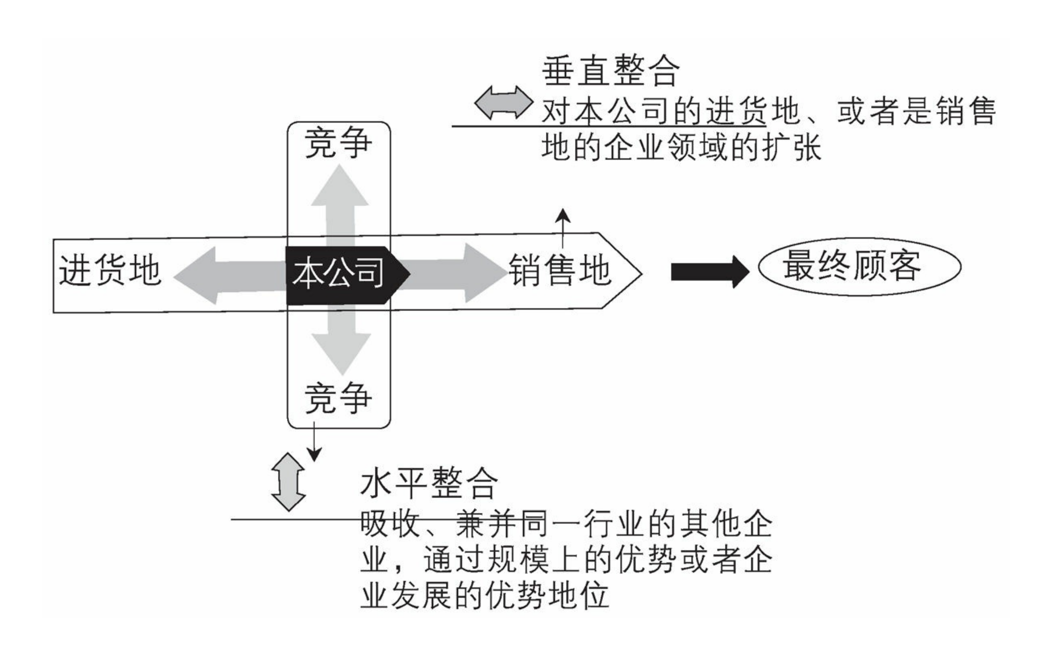
■基于巩固行业地位的规模扩大战略（水平整合与垂直整合）

形成规模化的公司如果能率先占据行业优势地位的话，接下来就有可能以强者的姿态采用营销战略。在市场上掌握主导权，掌控局面，甚至会一路高歌猛进，居于领先。

要做到这一点，必须确立在行业领域某种意义上的优势地位。进而增加竞争力，有的时候还会整合、合并其他的企业。大体上来说，这种整合有两个思路。

一个是，对同业的企业进行整合，叫做水平整合。根据水平整合（业界横向排列同行的整合），扩大了统一市场的市场占有率，作为结果也能够追求规模的经济性。

图表**11**◆水平整合和垂直整合



比如，不久前的银行业界的重组等（都市银行再编化），但那个也不过是水平整合之一。而且，最近的饮食界也有麒麟公司和三得利股份公司（不成立）的合并谈判，这样的例子大家应该还记忆犹新。

这种整合，作为与业界领导者对抗的手段也在被进行。

而且，即使是制药公司和半导体芯片制造公司等，也在非常活跃地进行着，但根据他们的情况，在降低生产成本和提高流通的知名度等方面自不待言，还有意于通过规模扩大来创造有利于研究开发的条件。

一旦获得成功的话，将会一鼓作气，扩大市场的占有率，这是水平整合的最大优点。　不过，也有各种各样的难题。在被合并前，互相竞争的对手企业有很多，因为不同企业内部的文化差异各有不同，有的企业很难在一起合作经营，还有更甚的是各自为政，最后的结果是根本发挥不了规模效应。

也有人指出同样规模的企业合并比大小不一的企业合并从结果上来说更容易成功，这说明在企业整合方面，由于企业的文化差异，要融合到一起并不是那么容易。

另一方面，在业界内将同行业的顾客（上游、下游）企业进　行整合，我们称之为垂直整合。垂直整合的好处是无需同买卖双方的顾客直接进行交往。垂直整合的价值是，买方与卖方企业不需要费力地谈判。

同时，也有望起到提高买方企业与卖方企业的议价能力的效果。

如果这时候遇到低于市场价格而被大肆杀价购买，或者出现仓库商品堆积囤积缓卖的情况，作为备用方案，自己公司的各个部门能发挥作用。

但是，由于在结果上竞争关系加强了，会导致跨越行业间的协作、

提携也可能会变得更加困难。

除此之外，与特定范围内的企业主体相较，或许有人会对这样做能提高多少效率产生疑问。即便是将较小规模的、各行各业的企业都汇集到一起，但还是很难获取经济利益上的回馈。这一点，应当不难想象。

■作为规模化战略变动的多角化战略

关于规模化战略必须要注意的是，盲目行事会将很好的效果变得极差。如果说规模化和降低成本没有关联，就不会有战略上 的优越性。

从这个观点出发，更有效地规模化的方法之一是，利用多角化战略带来的“协同效应”。

协同效应是利用各部门的关联性，来生成利益的战略。 例如，通过共有的制造工程提高量产效果，或者是考虑研究开发一个能让本公司的许多商品共同使用的技术。另外，如果通过一个渠道，将关于各种各样的商品的营业窗口一条龙服务的话，集中配送会成为可能，成本的低廉化也能得以实现。

在考虑到协同效应的情况下，通常会根据所在公司的资源配备、特征等思考什么是最适合自己的发展方向。对本公司来说，如果没有充分了解本公司的实际情况，就进军完全新的领域，即使规模再大，也不能发挥明显的效果。

但是，这里所说的“实际情况（定位）”，并不是说如果行业之间不

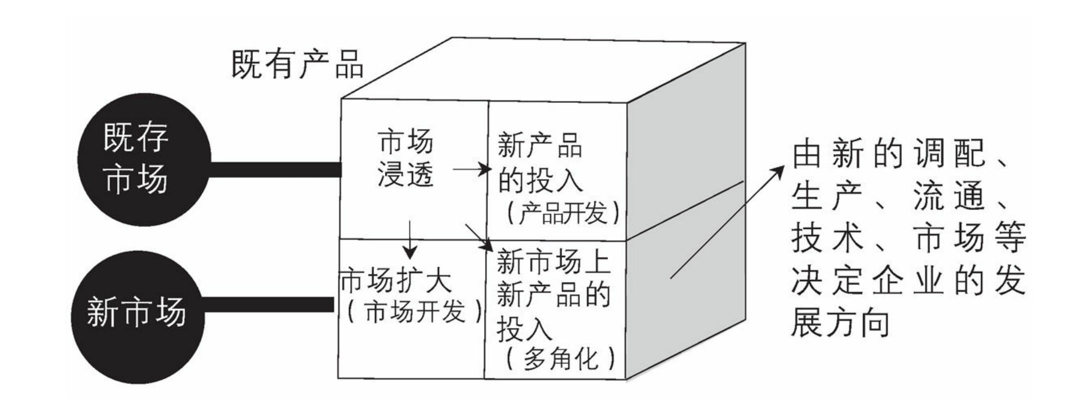
相近，就不具备联合协作的可能。比如花王就是一个好的例子。

曾经，为了进军在电子传媒行业占据主导地位的软磁盘行业，日本花王集团在马来西亚建立了分工厂。

说到日本花王，在家庭消费品中，具有压倒性的品牌效应和号召力。但是与电子传媒相关的印象应该不太多。乍一看，好像　是进入了完全不同的领域，不过，实际上，在制造洗涤剂时应用的界面活性技术，对于在制造软磁盘方面也非常重要，因此可以借用这个技术。也就是说，由于应用了自己所擅长的技术手段，花王得以走入一个全新的企业开发领域。

富士胶片的护肤品也是一样，照片胶卷的主要原料、皮肤的主要成分都是胶原蛋白。因此富士胶片拥有专门负责胶原蛋白研究成果和市场调控的机构。同一家采购商有可能从富士胶片处采购大量的商品，这正是其优势所在。发挥协同效应的知名企业还有欧洲的LVMH轩尼诗，你们知道路易·威登和轩尼诗属于同一集团吗？

图表12◆安索夫的成长模型



以路易·威登为首的时尚品牌，将轩尼诗和佩里尼翁等酒类，香水

和化妆品，手表和贵金属等，各种各样的品牌收于旗下。

例如从法国到日本的商品在配送的时候，因为LVMH品牌的东西可以直接送达，所以能够降低成本。同时，杂志的广告可以通过小组一次性买断，考虑到商品要适用于季节和投入日程的安排，根据这些，广告能够达到便宜的效果。

LVMH厉害的地方在于，品牌间完全没有关系，却能成功地做生意。富士胶片的胶卷是很厉害的品牌，但是因为从同一品牌中生产出了化妆品，使很多人感到吃惊。虽然和LVMH采取的方法有所不同，富士胶片也是得益于“协同效应”。

关于扩大事业，通过安索夫的成长矩阵能够简单易懂地表示出来。

把新产品的开发和“技术”扩大，是兄弟的多角化战略，因为缝纫机的销售，兄弟拥有其面向家庭的访问销售网，有效利用这一优势，兄弟缝纫机开发了缝纫机之外的商品。紧接着，开始制造打火机，然后发展成了OA机器。现在，OA机器成为主要的产品。

■当心无意义的规模化

Q&A

我明白了规模化战略很强大，那么，无论在什么场合都可以选择规模化吗？

青井　　　在进行规模化战略时，必须要注意不要做无价值的规模化。例如，也许有人认为理想是“工场数稳居日本全国第一”，在全国范围内不断建造工厂就好了，这个战略是可行的吗？

遗憾的是，我在这里不能轻易断言这是可行的。要说我们为什么制定规模化战略呢？毋庸置疑的，是为了使自己的成本比别人的廉价。

或许我们会觉得那些规模大的企业更容易高效率地进行商品生产。然而，在日本全国，小规模的作坊不下两百多家，这样的现象我们如何去看待呢？即便这两百多家作坊的总共生产数量占据日本第一，但运送成本过高的话，就算增大经营规模，经营战略也是没有用武之地。请各位一定要认识到：规模化战略其目的就是生产成本要比起其他的经营者低廉。

3．作为规格标准的规模化战略

■领导者要能使规模变大，掌握业界标准，守护自身的地位

规模化战略中，在成长期的市场中，竞争的各公司也进行着同样的战略。一旦决定胜负，之前群龙无首的混乱局面就会开始井然有序，市场也慢慢趋向成熟期。

到那时，领导者的优势也会稳固下来。甚至在一些行业，业界领导者能决定的不仅是成本，甚至还有行业标准规格。

例如，录影机行业中，VHS规格的技术优于使用了β规格的企业，前者很快占据市场主导位置，最后的结果便是β技术规格惨遭市场淘汰。

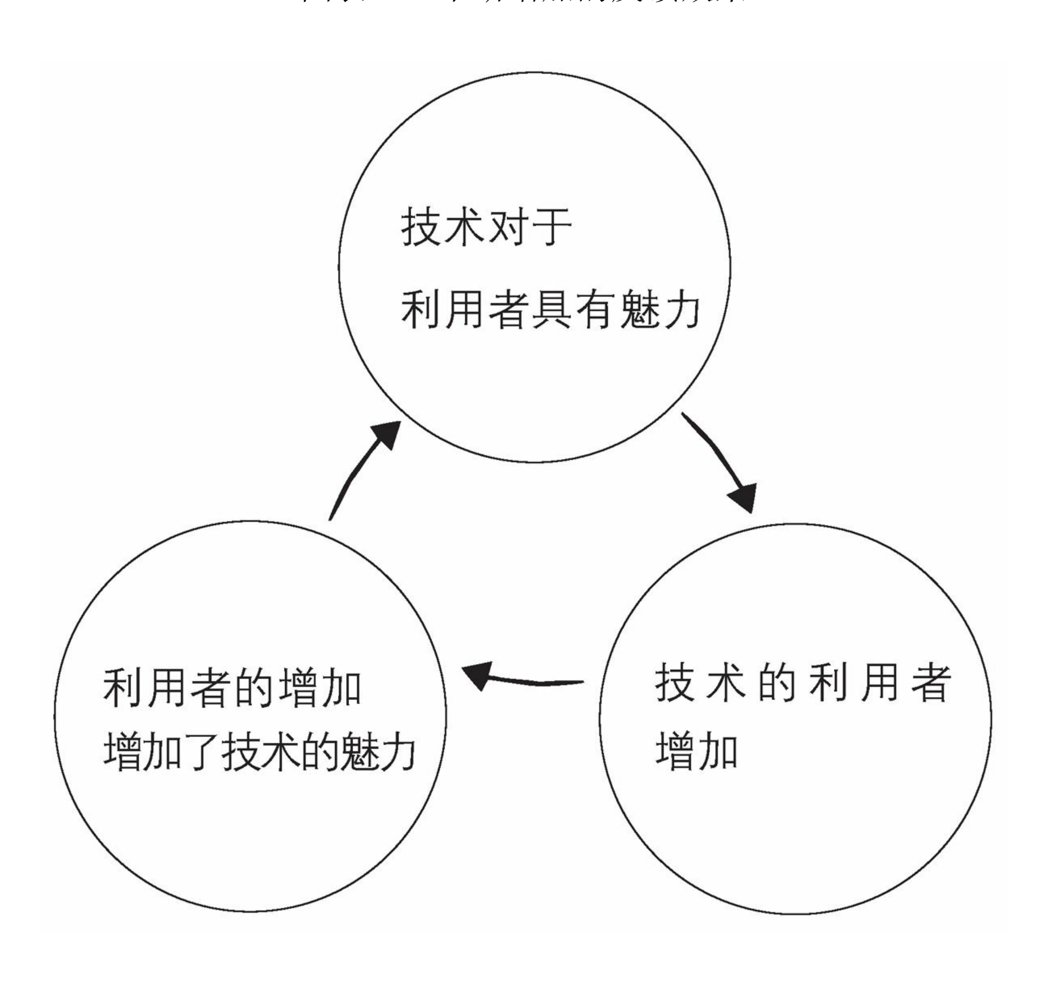
在这里，存在着各种企业间错综复杂的角力关系。

首先，一项技术获得某种程度上的市场占有率的话，使用同样东西的顾客也能够成为一个群体。例如，如果VHS录像机得以普及，其客户群体所能共享的软件资产也会增多，普及程度越高，其效果就会变得更强大，那样一来，加入VHS市场的企业也会增加，选择项也会变得丰富，更重要的是促进了顾客的流入。

也就是说，“因为大家都使用，使用的人也会不断增加”，这种螺旋式上升（被称为反馈效果）是规模不断变大的过程。 一旦形成良性循环，其他阵营即使拿出成本低廉的对抗手段，也很难获得成功。

然后，最终支配着单一的标准规格（事实上的标准，也被称为事实化、标准化），便有可能从这个市场中得到巨大的利益。

图表**13**◆不断增加的反馈效果



这与通常的垄断状况不同的一点是，规格的统一化是对顾客有好处的。 与规格的胡乱排列相比，统一化对顾客来说更容易使用，知道

这个道理的企业，通常会做出这样的判断，在看到某种趋势的时候，与推出独自技术进行竞争相比，各企业之间组成一个共有的规格联盟，对各自的企业的资产能相互活用也是有很大的好处。

例如微软在操作系统、视窗、PC领域都是有压倒性份额的强者。不过，在Windows行业标准化后，与此相对抗的势力，全都面临苦战。苹果公司在整个90年代将offic视作对Mac OS的模 仿，让其进行竞争。但进入2000年后，以继续生产微软公司主打产品office的Mac版为条件，达成和解。

这样的例子使得以往单纯通过商品质量和价格因素决定的竞争变得更加复杂。

例如，如果是聚乙烯树脂和混凝土一类的原材料，竞争因素基本上是成本，很容易形成激烈的成本竞争。不过，在视频、PC的OS和移动电话等，反馈效果和网络功效更容易产生效力的行业，作为进一步普及推广的手段，扩大战略往往会变得更为复杂。

4．从成长期到成熟期的转换和秩序的形成

如果决定了市场的趋势，在业界伴随着序列的秩序也会形成。根据业界有各种各样的情况，为了更方便地说明，将企业分为以下四类。

在前文也已经述及，把规模最为庞大并且立场最强的企业称为领导者（**leader**）。领导者当然是占有市场比例最大的头号企业，在行业界具有支配性标准地位。紧随领导者之后的是挑战者（**challenger**），通常被认为位置居于第二或者第三的位置，是以与领导者对抗的位置发生逆转也不是没有可能，挑战者是对领导者充满挑衅意味的一个存在。另外，还有一种企业的经营规模尚算可以，但它们并不想有朝一日称为领导者。与之相应的，只要在商场营销中分得一杯羹，获得盈利和利润就会安于现状。将这类竞争者称作是追随者（**follower**）。在全体的市场上占有率虽然很少，但在大公司的局部地方发挥着强大的支配作用，并能 不断地获得稳定地经营利润，在市场的夹缝中求取生存，商业上将这种经营者称为利基者（**niche**）。

在成熟期的市场，像这样的分栖共存生态的竞争者，将会带来稳定的市场占有率。

图表**14**◆竞争上的地位

	战略课题	基本战略方针
领导者	市场占有率、最大利润、名声	全方位型战略
挑战者	市场占有率	对领导的差异性战略
追随者	生存利润	模仿战略
利基者	特定市场的比率	集中战略

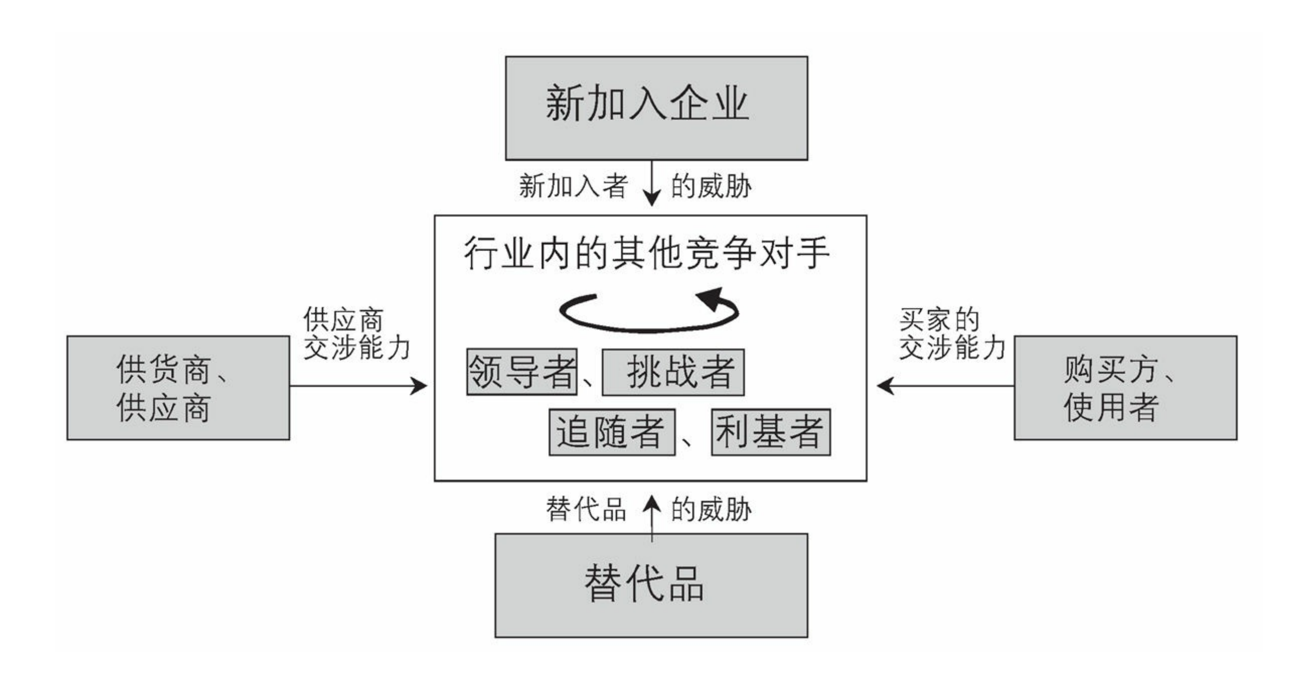
在此处提及的领导者所采取的营销战略，挑战者以下的竞争者如果也采取这种策略的话，是根本没有能力获得相等的竞争优势的。

同样的，挑战者以下层次的竞争者，他们会巧妙回避开领导者也无力回天的战略部署，或者通过寻找领导者的漏洞，从而投 机取巧获得更多的市场占有率和经营利润。

挑战者的经营目标是获得更多的市场份额和利益。

竞争上的进展趋势至此已然大致尘埃落定。以这一点为前提，我们重新进行一次行业分工构架的分析吧！只有经过对前文的四个环节（player）之间的关系进行比较之后，才能重新地捕捉到这四个环节各自的特征（实力强弱等等）。

图表**15**◆领导者、挑战者、追随者、利基者与**5**个力



出处：M.E波特《竞争的战略》（日本钻石社1982年出版）

■各竞争者的特征和5F分析

5F分析本身是俯瞰业界全体特征的分析框架，但是在这里，我认为可以从个别企业的立场来考察5个力量，尝试着考虑竞争者的特征。

●领导者和5F

领导者，作为业界的“颜面”，首先是对5个威胁的大的对立存在，而且，最具有对抗手段、交涉力，会动摇业界自身的地位。其一方面是受到伤害的主体，一方面也有着坚持到最后的体力的存在。

对于卖方（供给业），具有很强的发言力。　不管怎么说最大的还是顾客。通过总购量折让和发言力的高度，在原材料业能用最便宜的价格采购，它是成为领导优势的成本构造的基础。

对于买方（供给单位、使用者），具有很大的影响力。 特别是因为决定业界标准的是领导者，作为买方，总以领导者的商品为价值基准的中心，判断其他的东西。所以买方不会很马虎地对待领导者。

对于新加入者，多采取较为成熟的对策。 这是因为根据新加 入者的行动，如果能激活业界全体的关注等，对领导者来说好处很大。然后，如果不能无视的话，从现在开始直面对待也不晚。

对于替代品的威胁，变得更加敏感。 例如，真空管厂商的领导者是在零部件的采购、零部件供给、新的电子管的准入方面是大的存在。不过，在晶体管产业却不是这样进行的。因此，领导者为了防止“外在竞争者”，就会被迫着手研究接下来的所有营销行为。而且，很多企业会选择与其他业内的竞争对手联合起来开展营销，这是为数不多的契机。

最后，行业内的竞争对手之间的斗争（其他的竞争者），是次章的差异化战略的主要话题，这部分内容将在下一章具体展开。接下来，为了深入讨论下一章的课题，本章将继续探讨四个竞争要素的认识。

●挑战者与5F

挑战者是五个威胁对应的最煞费苦心的存在。

对于卖方，为了接近领导者同一水平需要进行激烈的谈判。 如果，有前途的挑战者不被卖方看好的话，应该是沉重的打击。对于卖方来说，与领导者交易也只是渔翁得利的一部分。因为他们也有在领导者以外的地方挽回利益的想法。只是，如果有前途 的挑战者被卖方看中

的话，我想作为未来的领导者的候补，也要建立良好的关系，做出一些让步也是有可能的。

对于买方，可以预想得到的是也将会是非常严峻的谈判过程。 首先，如果本公司的产品并不比领导者的产品优秀、便宜的话，买方没有必要选择挑战者的产品。在这个时候，就需要领导者和买方以某种互利的条件一起联合起来，这是最有效的办法。只是，如果一旦认为挑战者会有所成绩的话，买方就会将其纳入供货厂商的候选名单中。因为对将来领导者发起挑衅，是一种自食恶果的愚蠢行为。

对于新加入的人来说，不得不成为比领导者更神经质的人。 因为新加入者变得喜欢争夺财富。对于新加入者来说，与领导者相比，与规模小的挑战者竞争，胜负的概率会更高。只是，如果夺取领导权是共有的目标，可能也会建立合作关系。但是，这是相当困难的事情，而且即使这样做了也只是一时性的关系。

一说起替代品，实在是令人抓狂。首先，从一开始它就将矛头指向业界的领导者，业界自然就受到来自替代品的威胁。不仅如此，它带来的影响会更容易让领导者大伤元气，而且由于之前花费了大量的努力，比起追随者和利基者而言，领导者更容易会面临在业界进退维谷的窘境。大概正是基于这个原因，替代品往往和领导者如影随形。

●追随者和5F

由于追随者从不觊觎领导者的宝座，因而很多时候被认为是不必过度予以关注，倒不如说，他们是某种意义上选择了削减成本的群体。 追随者无须从事新产品开发，他们只通过模仿领导者的系列商品

来降低运营成本，他们只考虑能赢取到领导者的顾客中的几成、数个百分点就万事大吉了。对于卖方和买方的条件，即使离领导者的水平还相差甚远，但与考虑对策的工夫和劳力相比，大部分追随者都有考虑达成提价协议的倾向。

只是，对于新加入的人来说，他们处于更容易被剥削发言权的这样一个位置，因此他们的市场行为通常都有谨小慎微的倾向， 也有一些追随者动辄抛出所谓的行业规范，以此来排除新人的竞争威胁。

关于替代品，追随者往往与领导者保持同样的步调，如果有严峻的情况，因为处于最容易受影响的位置，领导者和挑战者就会变卖企业选择撤退。

●处于优势地位的企业与5F

利基者与其他的竞争对手相较而言，从5F角度来看是威胁较少的存在。最根本的原因是，在那些处于优势地位的行业巨 头看来，虽然利基者和他们存在竞争关系，但是其获利较少，规模也不够大，在某个区域或者某个领域只是一个产业分工的存在。当然，某种意义而言，利基者们只是选择了“不竞争战略”运营的群体而已。

即使是销售者和使用者与利基者进行真刀明枪的谈判，他们都只维持着相对微薄的收入和较少的企业规模，不论是从规模实力还是生产水准上看，很多新加入进来的竞争者都对利基者嗤之以鼻。但他们也有软肋，那就是更容易受到来自替代品威胁的影响。这个时候利基者就面临新的选择，是否要和其他的竞争对手联合起来，充分发挥以往的企业关系？或是摇身一变，也去生产替代品。

以上这些，使用了业界结构分析“5F”的框架，可以看出各竞争者的角色。无论如何，领导者的优势很明显，选择项也很丰富，有较大的应对空间，然后发挥主观能动性（initiative）。至此，本章或可让大家切实理解领导者所具备的优势地位，但是，要在此说明的是，在市场上，存在的并不仅仅是领导者企业。

在下一章中，对于作为绝对强者的领导者而言，应该采取怎样的战略呢？请读者朋友们继续阅读！

第3章
定式②：差异性战略

1. 成熟期的竞争者的行动

行业领导者可以制定其行业的标准，因此，行业领导者占据很大的优势。

前文已有述及，行业领导者在行业内掌握着主导权。行业领导者制定了商品质量和价格的基准，并使其成为市场主打产品而被消费者认可。

以可乐市场为例，可口可乐是代表性的饮料，其他品牌的可乐饮料事实上是以可口可乐为基准进行复制的。

主打产品，是以行业领导者坚固的成本优势所支撑的。从收益方面来看，这也是公司赖以生存的产品。这样确立下来的领导地位实际上是难以撼动的。

因此，我们首先以“成熟期的行业领导者的战略”这一视角 进行探讨。

本书以战略性地理解书中所涉及的各个竞争者所处的环境，采取的措施为第一目的。尽力对其进行典型地且代表性地记录。不过，通常现

实的情况却关系到各种因素，结果具有复杂性，即便是同一个企业也会兼具各种特征。本书要阐释的内容是“战略”的精华，即思维方式，并从中动态地提取各个竞争者之间发生作用的力量的较量。在此基础上，若能够深刻地捕捉现实的复杂状况，则深感欣慰。

■成熟期行业领导者的基本战略

行业领导者首先通过制定自己企业所生产的商品价格和质量标准，从而不断地获取利润。

也就是说，作为主要的品牌商品，确立了其高品质的地位，即使把价格设定得略高于生产成本，也很少有顾客会不接受。

当然，价格定得越高，不能接受其价格的顾客的比重会越高。然而，即使考察这个比重，行业领导者仍然可以定一个　可以使其利益最大化的价格，在这方面，行业领导者有着主导权。把这一机能发挥到极限的话，行业领导者就可以持续获取与市场份额相对应的巨大利益。这种状态，简直可以形容其为“摇钱树”。

所以，如何长时间持续这种状态，就是行业领导者面临的第一个战略问题。

对于这个战略，其他竞争者又会选择如何对抗呢？

■“追随领导者”是模仿者的战略

有一种态度是针对行业的主打产品，推出相似产品。这是模仿者通常采取的战略，产品质量和价格也大致和领导者保持同一水平。这种战略，意在同领导者一同享受高价格所带来的利润，原则上不在价格和质量上搞竞争，彻底瞄准市场主打产品，以生产类似商品。

模仿者不需要下太多功夫即可进入市场。但是，模仿者即使可以通过这个战略获取利润，也有其限度。一方面，成本控 制不可能做到和领导者一样优秀，另外一方面，和名牌产品相比，模仿者所能获得的市场份额有限，其所得到的利润同样受到限制。因此，这是一种小判鲛销售法，一开始寻求的就是微不足道的成功。

小判鲛销售法在日语中写作“こばんざめ 商法”。意为聚集在超市、医院等具有吸引客人能力的店铺或机构旁边营业的销售方法。

行业领导者对此，会采取什么措施呢？

对于模仿者，行业领导者会采取相对宽容的态度。因为模仿者承认了领导者的产品存在，模仿者充分认识到顾客结识自己产品的前提是先有了领导者的产品，这一点也被领导者所意识到。

如果领导者对模仿者采取下策，对其展开恶意竞争（比如，降低价格、提高商品质量等措施），或许可以把模仿者的商品排挤出市场。然而结果是自己家的利润也会因此降低。因此，既然模仿者所获得的市场份额十分微小，那么领导者便不会过分计较，而采取不以为意的态度。只不过，如果模仿者所获得的市场份额到了无法容忍的时候，领导者就有可能采取上面的措施，采 取模仿者的行动。

可以说，主导权被结结实实地掌握在行业领导者的手中。

■“不忤逆行业领导者”是优势企业的战略

“优势企业”，指的是在市场竞争中，处在其他企业很少涉入的领域，相对居于竞争中处于优势地位的企业。对于此类企业，行业领导者是如何应对的呢？本来“优势企业”原则上是在小众的特殊市场内发挥作用，根本没有进入更大市场的意图和体力。这种市场，大多数因为有其独有的进入壁垒，行业领导者并没有进入这种小市场的优势，一旦进入只会增加成本，因此大多数采取不介意的态度。 或者，不把“优势企业”当作竞争对手，而是采取相互合作，互相提携的做法。

行业领导者和“优势企业”多是构筑这样一种没有竞争的和平的关系。即便如此，若是“优势企业”和其他竞争者强强联合，行业领导者有的时候也要豁出成本采取打压策略。

那么，行业领导者，只要有其占据统治地位的市场，就会安然自若吗？

■行业领导者最应该警惕的竞争者的战略

这里的挑战者，是指挑战行业领导者统治地位的竞争者。挑战者的目标是行业领导者的位置，意图扩大市场份额。在市场成熟期，这个目

标意味着要瓦解行业领导者的市场份额。

只是，处在大局已定的市场中的挑战者，肯定不是平庸之辈。挑战者采取什么方法呢？

■挑战者的价格战

比如说，为了挑战行业领导者的地位，有些挑战者有时会选择使用价格战术 。

假设，挑战者为了夺取行业引领者主打产品的市场份额，把同等质量的商品，采用更低的价格投入市场。如果这个市场里面的顾客大多对价格比较敏感（哪怕只是便宜一日元也行），这就　是一个十分有效的手段。

这个时候，挑战者的商品被消费者大量购买的时候，行业领导者会采取什么行动呢？

首先，我认为，行业领导者是不愿意降低自己公司的主打产品的价格的。这是理所当然的，因为这样做会减少公司的利润。主打产品占据的份额巨大，降低价格的冲击也是很强烈的。

一般，这种时候，不轻易降低价格，静观事态发展是行业领导者的第一步。为什么会这样建议呢，这是因为竞争者一旦设置了不合理的价格，也只能暂时解决眼前的问题，这个战略无论如何都是行之不远的。如果之前能意识到这是不长远的战略的话，估计就不会仓促地选择这种策略了吧？

只不过，倘若挑衅者可以长期开展经营（开发出低成本的新技术，或在其他产业上找到新的获益点等等）的话，如果不及时应对就会将手里已有的市场份额拱手让人。

对于这一点的应对方法，例如有加强PR，在销售上下功夫。这说的是常见的应对方法，作为到了最后还是必须面对的手段，那就是行业竞争对手都攀比降价。如果商品都降价到同一个程度的话，认识到这些互相复制的商品都是自己需要的行业标准 商品以外的东西，顾客的购买积极性也会随之消失。

行业领导商品在将竞争对手的商品从市场上排挤出去之后，然后再慎重地把商品价格回归到早先的位置上，这种行为如同行走于无人之境，那是因为他的竞争对手已不存在。

到这个时候，乍一看，其他竞争对手已经没有回天之力，毫无胜算，但是我还是想建议下，在这里暂时失去市场的商品能够和那些成为行业典范的商品在市场上共同存在。

2. 差异化战略探究

差异化战略就是竞争对手通过掌握的行业标准对所生产商品的共同生存的战略。这个战略是对消费者的爱好进行的一种调查研究，阐明与标准产品不同的特有的好的“差异性”，然后让消费者选择自己的商品。

差异化战略包含很多种的要素，在本节中将要进行要素分解、划分为水平方向的横面差异化和垂直方向上的竖向差异化。当然了，现实生活中经常将此二者混为一谈。

■水平方向的差异化

横面上的差异化，指的是在消费者价值标准中不包含优劣特征的差异化。

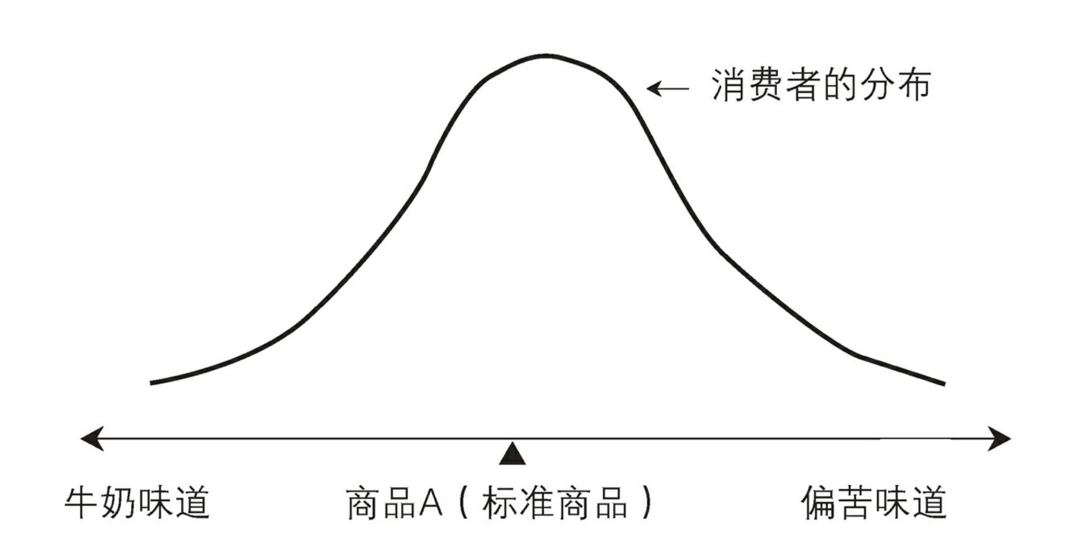
举个例子来说，在巧克力中，牛奶巧克力和苦味巧克力当然有区别了，那么究竟哪一款巧克力更为消费者所喜欢呢？除了味道因素，还有坚硬的还是柔软的、板状的还是颗粒状的，这些设计都可以纳入考虑。

对于判断究竟是牛奶味道还是苦味道的巧克力更受欢迎，常见的是

以标准商品为参照。以标准水平为基准，然后判断究竟是牛奶味还是苦味道的巧克力，以二者为坐标轴来看它的定位（positioning）。

调查可知，现在较多的标准商品稍微倾向于牛奶味道的巧克力。很多消费者于是会认为牛奶味道的巧克力就是标准商品。（请参看图表16）

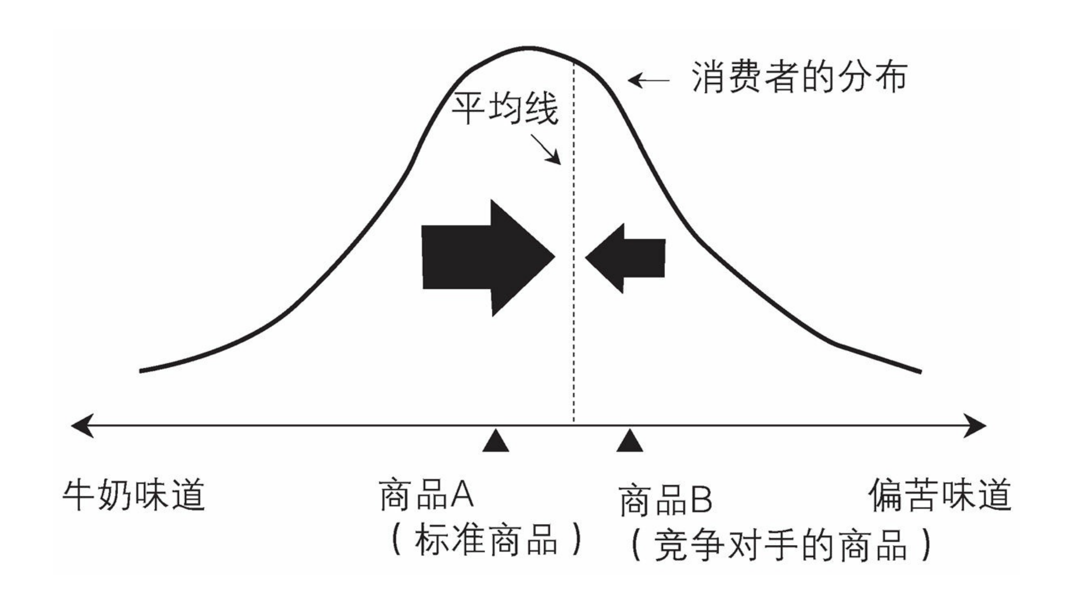
图表**16**◆巧克力的消费者选择偏好调查**1**



那么，作为生产商该采取什么立场去看待巧克力商品呢？

实际上，采取生产贴近标准商品味道的巧克力，其潜在的消费者会更多。（请参看图表17）

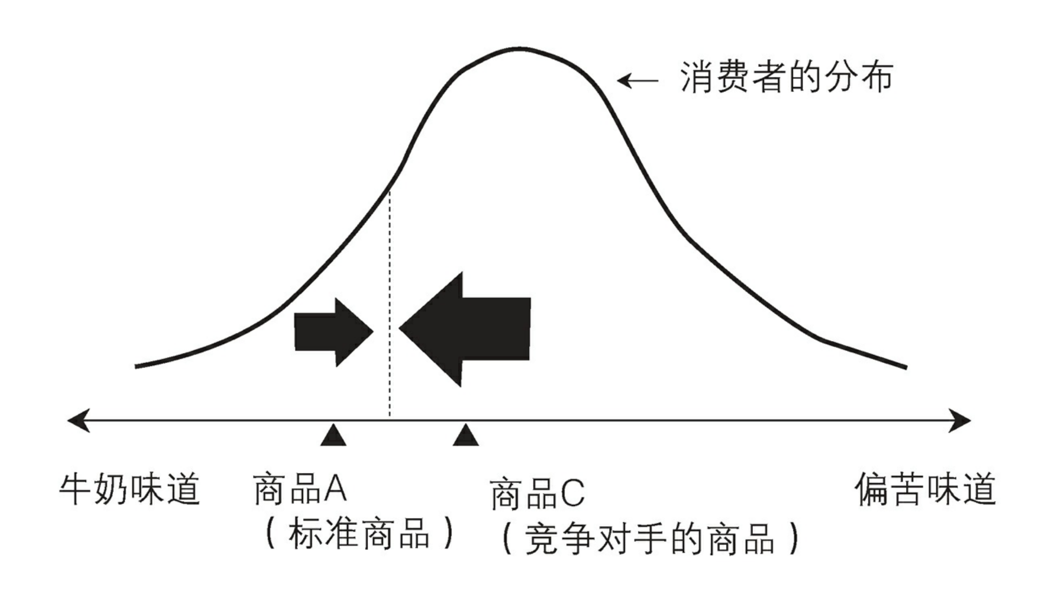
图表**17**◆巧克力的消费者选择偏好调查**2**



只不过，独占鳌头的标准商品就会变得更有竞争力，它和同行业商品的竞争将更加激烈。　　那就要生产出能经受得住市场考验的商品了。

那么，估计会有人问，我就要生产冷门的商品会怎么样呢？（参看图表18）

图表**18**◆巧克力的消费者选择偏好调查**3**



生产与标准商品有差异性的商品自然没有错，但是这也意味着当下潜在的顾客人数不会像标准商品那么众多。这是采取了一个比较极端的生存战略，过于接近比较极端的非标准商品，所以就要接受相应的挑战。

虽然说与标准商品的位置保持得越远，你的商品的销售就越安全（竞争对手少）。但是，你的收益就会和其他商品不一样了。简而言之，这体现了风险和回报的密切关系。

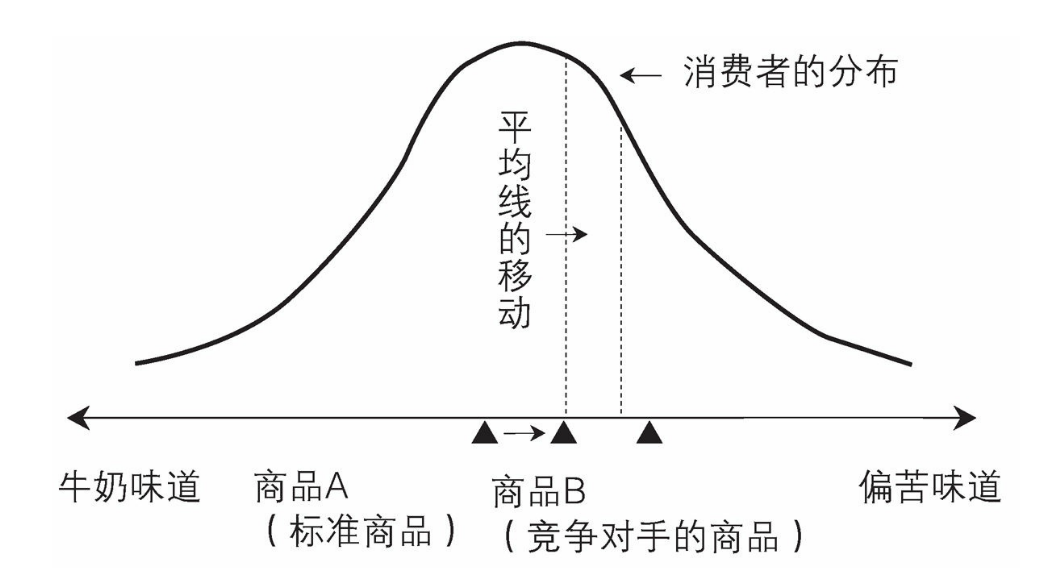
以这种平衡为基础，该生产什么样的商品呢？这是每一个生产商都应该好好考虑的问题。

竞争者的横向差异性很奇妙，一旦获得某种程度上的成功的 话，行业领军的商品自然就不会袖手旁观。到这时候，为了让新竞争者的竞争商品无效化，就会开始下一轮的角逐。

那么，作为商品的领军者，该怎么样采取行动呢？有两种办法：第一是选择改变标准商品的竞争地位，第二是往市场上投入新商品。

概而言之，要撼动标准商品的领军位置是一个重大事件。一旦战略失误，就有可能将数年来培养起来的消费市场全部失去。但是，只要是成功了的话，附加的资源和利益却是不可估量的。从以上的观点来看，这种应对竞争的方法有高风险、高回报的特征。（请参看图表19）

图表**19**◆巧克力的消费者选择偏好调查**4**

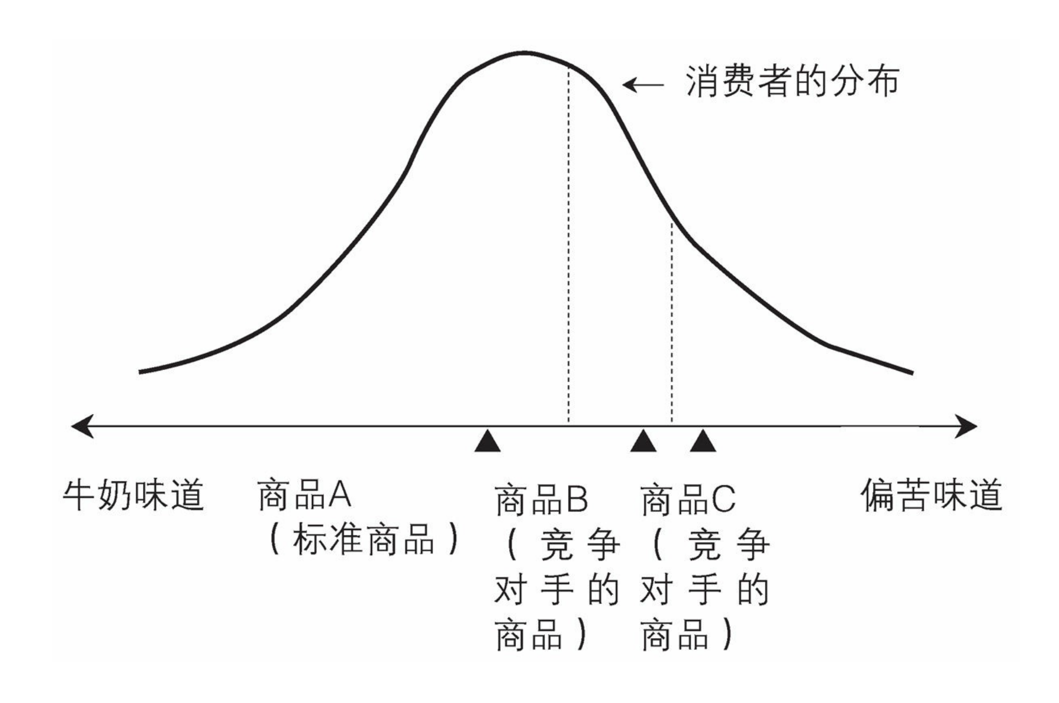


还有一点，关于领军者投入新商品的方法。还要审视从哪个角度投入会更有效益才好。

如果对新商品有自信的话，即便是从相同的位置投入也没有关系。只不过，在竞争对手新商品效果很好的情况下，选择靠近外侧的商品的话，比如说更喜欢苦味道巧克力的人，比起购买竞争对手的差异化新商品来，更偏爱标准商品的新商品。（请参看图表20）

这个实施方针比较耗费成本，随着商品数量的增加价格竞争也浮出水面。还有同一商家的不同商品之间（尤其是比较类似的商品之间）也会形成竞争的态势。这一点也必须考虑进去。

图表**20**◆巧克力的消费者选择偏好调查**5**



■垂直方向的差异性

现在我们讨论垂直竖向的差异性。这个分为标准商品和高级商品两个方面。

关于这一点，接近标准商品的高级商品，其潜在顾客群体更大。例如非常高级的巧克力就是这种情况。

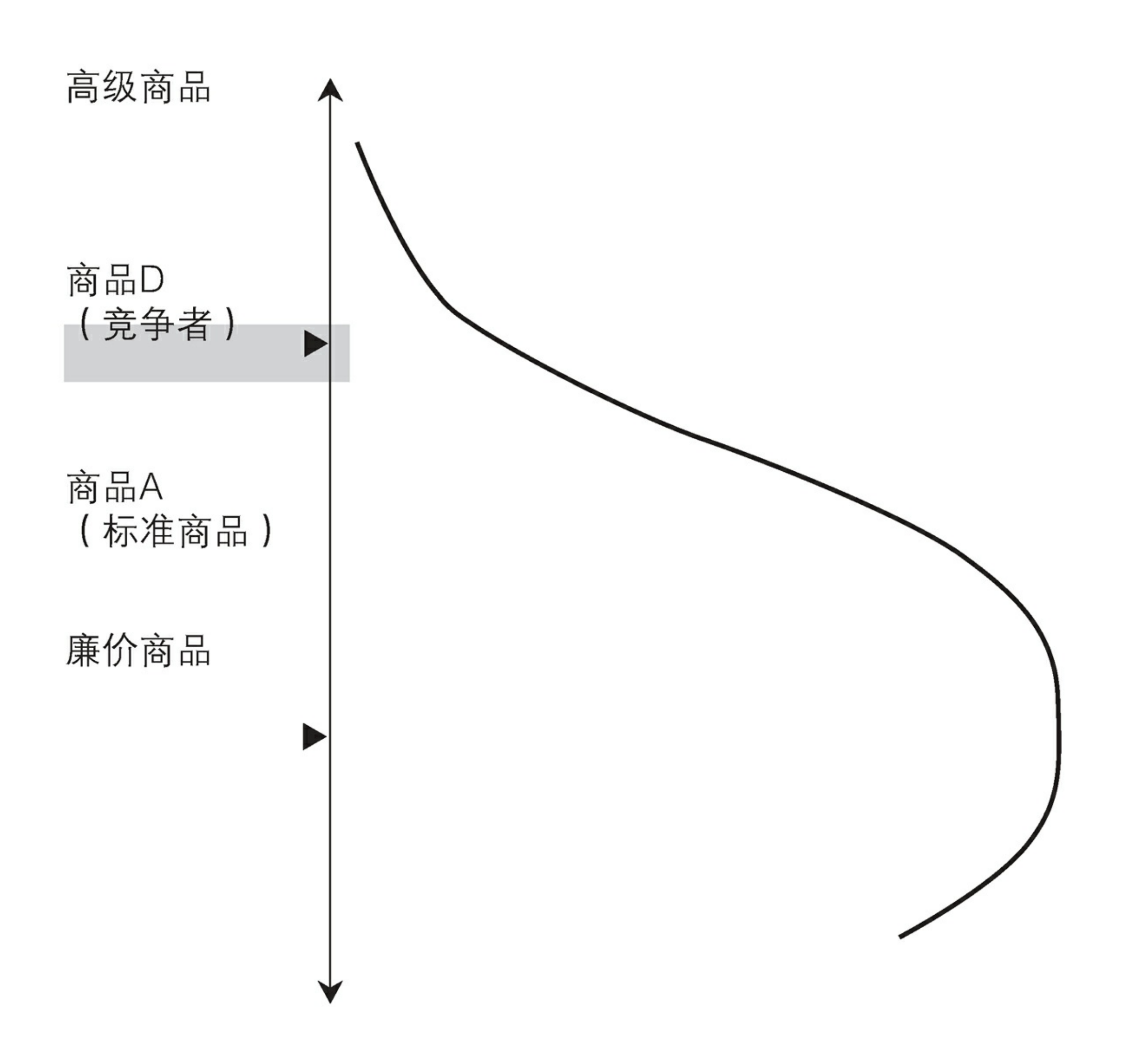
垂直方向的诀窍是给消费者提供与花费成本相对称的商品性质（品质）。

这里还可以继续分类，调查消费者是重视价格（有的顾客只接受高价格的商品）还是重视品质（有的顾客只重视商品的体验感受）。当然这方面形不成竞争，但是大多数的顾客还是会综合价格和品质，从中找到一个更折中更划算的商品去购买。

关于这种差异性，竞争者有可能将优质商品划归至普通商品的门类之中。在这种情况下，这种商品就会比横向竞争对手的商品更具有市场竞争力。就这一点而言，首先是为了提高消费者的相对满意度，竞争者会在价格不发生变化的情况下稍微提高销售商品的品质。或是会将相同质量的商品的价格稍微下调。

只不过，如果这些微调手段丝毫都不奏效的话，那接下来在这一商品门类中，就轮到领导者来发起挑战了。

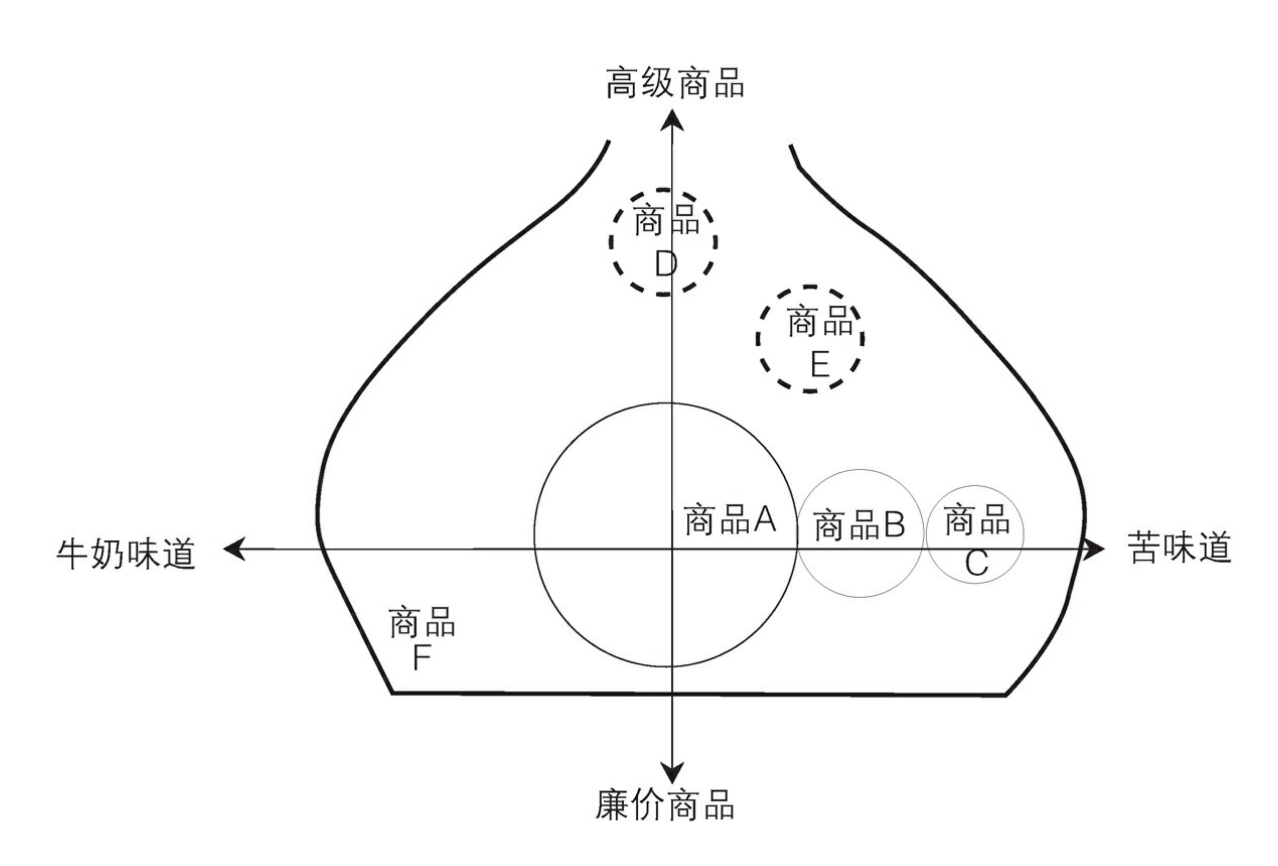
图表**21**◆巧克力的消费者选择偏好调查**6**



■坐标轴的差异性地图与潜在顾客的变迁

如图表22所示，结合商品特征和质量的坐标轴，我们可以绘 制出简单的差异性图表。

图表22◆巧克力的消费者选择偏好地图（2轴）



可能大家会联想到这样的说法，那是有附加价值的。这具备横向、纵向，以及二者兼顾三个层面的要素。通过本小节以坐标轴二轴地图呈现的方式可知，通过附加价值可以很明确地把握各种商品的差异性。举个例子说，糖果巧克力就兼具水平、垂直两方面的要素。

在每个坐标轴上都潜藏着各自的隐性顾客。这会受到时代、经济发展情况等宏观因素的左右和制约，这些因素也在随时发生变动。

我们要以发展变化的目光来看待这个现象。每个竞争对手都会仔细分析市场状况，给自己的商品定位，导引自己的公司朝着有利的方向发展，互相反复切磋，让行业更加成熟并且获得发展。

■竞争者的差异性战略如何对抗领导的同质化战略？

本章我们讨论了竞争者的差异性战略和领导者的对抗方针。在领导者的对抗方针中，投入与竞争者的差异性商品同等的商品，并将其一举击溃的战略称作领导的同质化战略。

Q&A

——我们有可能对抗强大的领导者的同质化战略吗？

青井　　作为应对这种同质化战略的手段，构筑参与竞争的障碍、专利的申请、优惠销售（black box）以及转换成本 （switching cost）等措施。

前面说到的“构筑”，决定这一行为是否发挥作用的重要因素是让对方的竞争无效化。这取决于企业的反应速度。

找到了具有前景的差异性原因，商业竞争也应该随即展开。如果可能的话，让领导人参与其中设置竞争的壁垒。举个例子来说，为了让自己脱身，在后方则想方设法拖住对方。

于是就要求那些要展开竞争的企业在对手给自己下绊子之前奋起直

追。还有不能回避的是，企业要立刻进行新一轮的科技开发。

要与不可战胜的强手对抗，很多专家也建议一定要有迅雷不及掩耳之势的电光速度。我希望读者朋友们也能意识到这一点。

3．领导的全方位战略与合理的矛盾

抑制差异性变换的必备法宝是全方位战略。在技不如人很难翻盘的时候，领导者就会采用对付竞争者差异性的战略。简而言之，逼迫竞争者进行R&D（研究开发），于是就形成了己方某种意义上的成本上的合理性（R&D花费的节约）。但是，如果过于追求这种成本上的合理性，领导企业就会坐失通过企业新创意而提升商品开发力度的大好良机。

■市场的衰退与差异性战略的衰退

在市场上差异性战略和同质化战略反复被使用的话，要有效率地差异性就会变得很困难。为了差异性而进行差异性，到了最后还是实质上的同质化，这时候企业再想生产什么新奇的商品就比较困难了。作为市场也逐渐失去了向前发展的动力。

本章提及的是行业内部的消耗战术，这对于新生企业和积极投资是不适用的。也就是说尽可能地让企业收心于追逐利益。

不仅如此，商品开发也会发生停滞现象。商品群体开始朝着被整合的方向前进，或者企业部门在企业之间的生意往来被整合，最终会使得企业群被整合。

在行业内也一度兴盛M&A的观点，那都是发生在市场老龄化、或者说是由于市场衰退化，由于市场扩张而无法规避最终被整合的结果，这种情况是很常见的。

也就是说，在这里差异性战略也至此走到了尽头。

第4章
创造价值和市场

1. 市场定位的局限性

■差异性的困境

规模化战略和差异性战略是通过制定战略作为与其他公司比较的前提，被称为定位论。正如前面章节描述的，定位论是按照常规做法创造战略的基础。

然而，有一个不容忽视的，现实存在着的问题是，步入二十一世纪之后的经营战略——“通过与其他公司进行比较之后的自我定位”——其本身依然存在着局限性。

如果市场成熟的话，对于一个企业来说是一种没有什么值得追求的枯燥世界。就是想做个一掷千金的事情都是很难的。在差异性的战略中，不论是主动还是被动或许都不可避免一场　角力的酣战。不过，在顾客看来，这是个再朴素不过的世界，几乎都是些类似的商品。况且，要么成为一个构建压倒性规模的领导者，要么放弃成为一个跟随者，除此之外，都必须继续进行这种差异化。这真是一场非常艰苦的竞争！

有个词语叫做“美国梦”。它能够实现美国经济在成长时期那个时代几乎所有事情。日本从高度成长时期一直到泡沫经济时期，大部分的产业也都在增长。在这样的过程中，迄今为止所看到的，通过争夺领导者

霸权的竞争方法和差异性战略，一旦挑战者瞄准领导者进行竞争的话，领导者和挑战者之间的对抗就在所难免。

但是，现在日本的产业，长期处于成熟老化期，“或处于低迷期”。快速成长时期的那种基本的想法，以霸权为目标的战略在现在已经变得越来越难奏效了。因此，某企业实行差异化战略，而其他公司纷纷模仿使其失效。这一战略迄今仍在不断蔓延。因为只要互相做一个现状分析，其他公司正在进行的差异化战略很快就会被注意到，所以比起着手考虑创造新的价值（value），单纯去模仿其他公司使其差异化战略失效的做法会更轻松。从效率性的观点来看，也会选择后者。

另一方面，被称为“商品过剩时代”，市场上的商品琳琅满目。其中，企业都打算进行差异化并从各方寻找着提示。不过，一旦竞争对手成为基准，其他行业便会首先针对这种差异化战略实行模仿，采取紧随其后的策略。原本在这之后，应当挖掘出自己商品的独特性，但是企业的资源有限，从很多的竞争中，陆续地出现模仿的商品群的时候，重要的独自差异性的有用资源就会无法投入。在这个状态下，企业暂时无法找到新的差异性要素。制作者所说的“差异化战略”，而现实是相似的商品也有很多有二度争夺市场的情况，纵然有讽刺意味，还是陷入了“模仿战”之中。

这是我称作的“差异性的困境”。

如果看一下市场一切就很明显。

比如，单独的塑料茶瓶，会想到“有什么都不一样呢？”货架上的商

品鳞次栉比。大的东西例如汽车也是如此，很多的商品也无外乎这样。从消费者的角度来看，明知道说的是差异性，但是却没有得到差异性的价值。我想：这难道不是同质化商品的过剩和泛滥吗？

■市场红色海洋化

在竞争激烈的现有市场，俗称“红海战略”。为了争夺有限的财富，通过交锋竞争而充满血腥的竞争市场，这样的比喻也被反复使用。不过，让差异化战略达到极致的，也就是说陷入了差异性困境的成熟市场环境，简直就是这样一片红色的海洋。

但是，通过技术性的重大突破（break through），一下子就有可能占有优势。例如，高亮度白色LED（发光二极管）是实现日亚化学划时代的量产化技术，它物美价廉，在当前获得大量生产。而且，三星电子集团的企业更加高效率，仅仅花费不到日本企业一半的钱就可以生产出来。

但是，这毕竟是极其有限的事例。几乎所有的企业都不能达到这样程度的技术革新。

那么，“使用红海战略的企业，是不是已经厌倦了呢？”有这样想法的企业也在思考，在市场上哪里有不受到束缚而可以生存下去的方法呢？

■从红色海洋到蓝色海洋

的确有“红海战略”和“蓝海战略”的两个选择。但是，我们需要改变思考方法。

我们暂且不论以前其他的公司相比较的不同方法论，我们可以提出这样一个要求：“去创造新的价值，去创造新的市场。”即使在平面上拼命考虑各自的市场位置，最终的差异性困境的问题还是无法得到解决。

比起上文不同的平面，要转移视线到不同的次元。在这里，我提供一种可以改变竞争的方法。更具体的是，靠自己去创造新的市场就好了。这与前面出现的“红海战略”相对立，市场运营中称为“蓝海战略”（非竞争性市场）。

2．蓝海战略

如果没有人提供新的服务或商品，新的市场当然也不会产生。此外，即使提供了新的商品，如果没有买的人，新的市场就不可能存在。开始考虑新的商品，这是被消费者所接受的，之后才能够创造市场。

比如说，苹果公司的产品“iPad”开拓了完全崭新的市场。能做的事并非是电脑以上的东西。由于功能缩小，使用非常简单。并且，与那个独特的随意使用的电脑相似，作为在工作或者在玩的时候所使用的移动工具的新用途诞生了。在此之前，虽然还几乎没什么人这样使用过电脑，正因为iPad的应时而生，才能开拓出家庭电脑（PC）的新用法。

将iPad作为现有的PC竞争商品的人实际似乎很少。作为从PC这种典型性的红海市场的脱离方法，苹果公司从用户的使用方　法开始重新解释，创造了独自的市场。

■“建立新的市场”的含意

即使建立新的市场，把新的商品渗透给消费者这件事，也不是那么简单就可以做到的。那么，以蓝色海洋为目标，如何去考虑才合适呢？

首先，创造蓝海战略所伴随的是“创新”。　创新是包含新技术的发明，根据新的视点和想法创造出价值（重新创造）的意思。其实这本身，通过关于创造新价值方法的古典视点，二十世纪前半期指出创新重要性的约瑟夫·熊彼特，以创新的视点立场提出了以下五个方面。

1．新商品的生产。

2．新生产方法的导入。

3．新销售线的开拓。

4．新供货商的获得。

5．新组织的实现。

我想，根据近年的商务情况，作为更新的视点——

6．新商务模式的导入。

简而言之，这种方法有时候是扣人心弦的商务经营的变革，有的时候则是创造新的商品或商业运营模式。我们一谈及创新，很多人就会联想到像爱迪生那样必须在某个方面做出某些发明创造才算，但是，即便是在没有具体实物发明的情形下，仍有可能不断出现为商务经营活动带来各种全新面貌的模式。

例如，我认为，便携式播放器“iPod”就是商业模式的革新。收益本身就是用iPod的机器得到的。但是，从iPod作为商品能够做得很好来

说，日本厂商的音乐播放器在其性能上能相提并论的东西也有很多。但是，这个市场的iPod获得压倒性胜利。其竞争优势的要因是，产品不仅是结实的单体，而且还与软件技术、网络技术进行了融合。

首先实行的是，在PC上能够非常简便地对管理音乐文件进行简便管理的“iTunes”这样的软件免费公开了。然后，iTunes可以随身携带的概念在iPod发布后，说服了因为音乐文件的非法 拷贝问题而烦恼的唱片公司。然后组建了一个叫做“苹果音乐商店（iTunes Music Store）”的机构，即以十分便宜的价格，可以从歌手出版的整个新专辑中下载单首歌曲。

苹果注意到的是，iTunes和iTunes Music的组合，有相似的用户便利性追求。这一点与其他公司相比具有压倒性的优势，使其吸引了顾客，与技术方面可能更加先进的日本数码音乐播放器相比，iPod获得了压倒性的胜利。

作为商务模式的创新，更简单的事例是，以QB屋为首的、时间制的简易版理发业。比如10分钟1000日元的一个设定的设计专业店，不过，客人预先自动用自动支付机支付。没有活动靠背椅，用普通的椅子剪头发，但不剃胡须，不使用洗发水，也不设计发型。很多人看来，这个创意肯定是非常棒的，而且在美容行业存在的时间不过短短数十年。“我想他也给我剃下胡须！”“花1000日元来理发的技术可靠吗？”肯定很多人会有类似的疑虑。但是实际情况是，很多人怀着忐忑的心情去尝试，效果是十分好的。

同时，我认为初期的牛肉盖浇饭连锁店也进行了创新。像普　通拉面店那样，只在牛肉盖浇饭上开设连锁店的人，也许在吉野家开业以前是没有的。比如，作为一个销售美味正宗的中华盖浇饭的店，菜单上只出售中华盖浇饭的店家估计没有几个。

常识性地进行考虑，我也认为如果只是出售牛肉饭的话，来店的客人肯定会感到厌倦的。但是，只要是在大城市，店铺前面肯定会有很多人来来往往地经过。如果那些经过的客人所有人一年都来饭店吃一次的话，那可是一个相当可观的数字了。

就像这样，不生拉硬扯地谈论什么生涩的行业名词，而是用其他的视点来看待事实，就会对需求产生一些贴近现实的新见解。

■新的市场环境中也不能无视常规战略

Q&A

在新的市场，分析手法选择哪一种才比较稳妥呢？另外，战略的定式难道不是放之四海而皆准的吗？

青井　　根据创新而产生的新的市场，即使面对“3C分析会怎样形成的呢？”“竞争是怎样行动的？”“不会马上被模仿吧？”“成本优势是存在的吧？”等有去设想去考虑的必要。

以牛肉盖饭为例，通过菜单只制作一样菜，在材料费方面规模效应会产生压倒性的效果。不论多么小的食堂，菜单都有二十种吧？吉野家的情况是，即使最初只有五个店铺，在每个普通的店里菜单上只有二十种菜，所以实质上能匹敌——“5*20=100店铺”——的采购规模，这样的确很有效果。通过牛肉盖浇上这样的想法，很快地明白了在规模上树立优势是合理化的。

就像这样，即使创造了新的商务市场，从业界的发展来看，竞争对手马上就会出现，其商业模式迟早会被模仿。因此在竞争的阶段前，怎样构筑优势性，这是非常重要的。

在竞争优势的观点来看，牛肉盖浇饭连锁店的情况，和iPod相比，可以说是很容易被模仿的。因此，快速建立成本的优势成为重要的命题。牛肉盖饭连锁店，原本就是成本优势的商业模式，因此尽量早点扩大店铺是非常合理的战略。吉野家面临的情 况是，店铺扩大的速度过快，现金流（运转资金）枯竭，因出现资金周转不充分而导致黑字破产。不过，作为商业模式吉野家的做法是没有错误的，因此之后它历经重建，成为了一家优良的有竞争力的企业。

前文已述，市场定位理论也有自身的局限性，但这是指在构思新战略的阶段。市场定位论，在分析和评价方面能发挥充分的效果，因此如果创造出新的市场点子，就有必要参照以往战略的常规做法，这一点是行之有效且非常重要的。

创造蓝海的好处是，“在竞争对手出现之前就能垄断销售市场”。在

这期间，也没有竞争。

尽管如此，也必须要优先考虑尽快扩大规模到一定程度，有效运用优势率先取胜的战略。而蓝海市场也不一定永远能保持现状，适当地设计进入壁垒，或者维持一个让后续竞争者无法超越的发展速度。

而且，明白了市场规模的上限，即使最终成为红色海洋化，也可首先进行规模扩大，在确立成本导向无法动摇的地位方面是有利的。

无论是吉野家还是QB屋，因为出了很多同行，可以说那个 市场已经是红海化了，不过，这还是有领先者的优势，领导地位的确立，能够有效地发挥规模化的利益。

3. 延续蓝海的“新常规战略”

为了建立蓝色海洋战略，新的价值创造当然是不可缺少的。这在前文已经论述过。另外，即使实现了这一战略，但是在一旁袖手旁观，又有可能转换为红色海洋的状态。这种可能性非常大。

那么，尽可能地让蓝色海洋战略持续下去，采用怎样的办法才能使之成为可能呢？在这里，我举出iPod在市场开卖以来一路高歌猛进的例子来说明。

如前文所述，iPod的成功，不是说硬件本身的完成度，而是具备优秀的接口软件和能够下载网络连接的曲子的服务融合的结果。非iPod用户，也能使用iTunes和iTunes Music Store，但是考虑数据的更新和同步等，还是该公司自主研发的iPod使用起来感觉更舒服。

同时，iPod用户越来越多，使用iTunes Music Store的人也不断增多，iTunes Music Store是在提供乐曲的方面也能成为魅力性的市场。它是相乘效果的重合和自律性的成长。

根据反馈效果称为“连带外部效应”。 在手机业务、银行ATM机等，还有最近频繁使用互联网的商业，纷纷利用这种现象，不断成为新的经营模式。

另外，一旦市场规模扩大，商品品种首先呈现更为丰富之势，随后获得良好评价，紧接着得到进一步推介，这是很多企业可遇而不可求的市场经验。与此同时，其他小型商品的市场推移变得举步维艰。可以说，无形中占据了某种市场上的有利位置。

并且，这成为某种知识产权（对品牌的忠诚心），成为优良客户的连接基础。

二者互相结合，使之成为蓝色海洋（非竞争市场）继续发展的原动力。

像这样循环下去的话，当事人或事业者也有无法预测的急速扩大的，自发达成的事。

微博网站的“推特”，这个周期急剧地旋转，一转眼利用者便扩大了服务。因为势头迅猛，伴随利用者的急速扩大而来的是　庞大的数据处理量，其服务器的规模无法赶上，因此屡次停止服务，急速扩大的业务也会遭受这样的困难。

这种将“由规模来发展规模”的“连带外部效应”活用在吸引顾客和营销分析上的手法，已经是当下商业运作的新常规战略。

■连带外部效应与零售业

作为能够熟练活用的连带外部效应的企业，互联网书店行业的亚马

逊非常有名。

网络书店这个运营模式自身，并非是亚马逊最先考虑到的。通过网络销售的理念，在此之前也有其他企业采用过。只不过，亚马逊与其他网络书店不同的是，它将这个战略贯彻到底。

亚马逊商品目录（书的销售品种）充实，能够一直持续地运营。将畅销货即就是我们常说的畅销书或者畅销商品全部网罗到一起那是必然的了。与此同时，还将那些在少数特定书店才有贩卖的小众书籍也积极纳入网络销售（Line up）之列。

另一方面，建造实际店铺的书店（实体书店），多数采用以畅销书籍销售为中心的商业模式，如何比其他店大量提供畅销书籍，从这样的构思出发，被迫进行低价格竞争（美国一般的降价销售），要做到独具特色也并非容易之事。书店为了生存而扩大经营规模势必带来成本增加。这就是一个典型的构建红海（red ocean）的案例。

即使现实书店店铺巨大化，要实现像亚马逊一样的商店在物理上也是不可能。另外，店铺越是巨大化，客人自己要找到心仪的书就变得越困难。如果特意来找书，而找不到书，那就会使顾客非常失望。

即便亚马逊的消费者在逐年增加，但此后的一段时间里，公司的赤字依然在继续增长。大多数对此进行持续关注的证券分析师都批评说“没有销路的商品目录不论增加多少也不可能产生收益”。但是，亚马逊创始人杰夫·贝索斯却对周围这些批判之声全不在意，反而更加积极地对其进行投资。最终，他成为了电商交易中的霸者。

■利用“长尾理论”获利的亚马逊

亚马逊，可以说是追求顾客的数量。因此，首先要致力于商品目录的充实，在亚马逊上也尽量努力做到没有买不到的书。并且，它慢慢地开始奏效，消费者不断地增加了。消费者的增加，即使在相对的电子商务方面，某种“信用”产生，更容易适应优秀的界面装置，确立了业界标准的地位。

另外，由于起初网站销售有无法做到“立读”（实体书店中读者站立着翻阅书籍）的缺陷，他们也曾想办法来弥补这一不足，导入了让消费者能够写上评论（评价，感想）的功能。伴随着消费者的增加，这些评论也更加地充实，这为亚马逊增加了丰富的商品信息。除此之外，还针对评价者开设了评价功能，使得书评信息更为可靠，成为其他读者购买时的参考。这种服务在实体书店中是很难提供的。

并且，在网络世界，能把所有消费者的行动作为数据记录下来。亚马逊是将这些数据用于营销，开始针对消费者所喜欢的书籍进行推荐，让读者很快能看到。这种服务能最有效地将小众书籍推荐给读者。通过高效率地销售利基商品从而获得收益的这种商业模式被称为“长尾理论（The Long Tail）”。这也成为了亚马逊 特征的代名词。

长尾巴的“尾巴”本来指的是不良库存的意思。　以销售额为纵轴，商品名为横轴，销售数量排列的顺序来制作图表，不怎么畅销商品向右边延伸，看起来好像是被安上恐龙的尾巴的名称，也就是说，长尾表示的是卖不出去的商品的项目数量太多。

实际上，在实体书店的零售业常识中，无论什么书都备齐，管理上

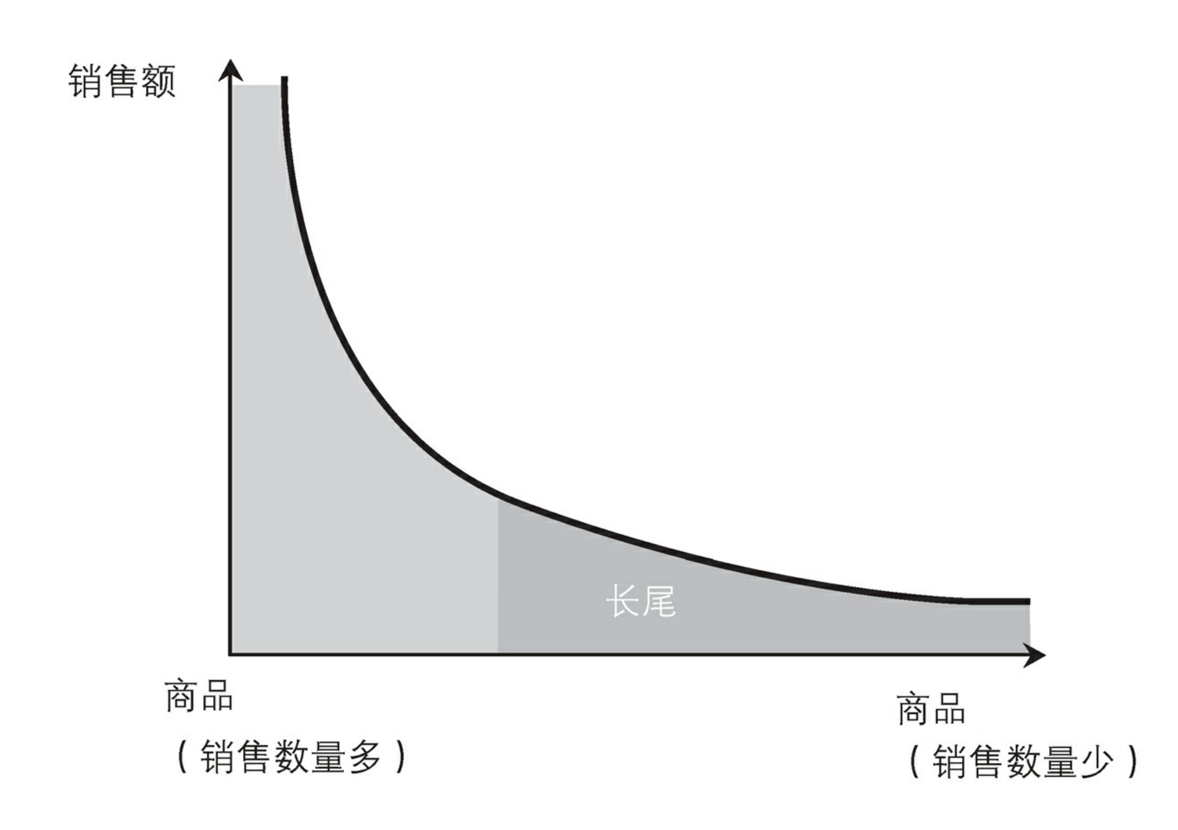
是很麻烦的，这是一个无法获得利益的做法。

亚马逊运用长尾的做法是，将不良库存转换为新的利润创收点。它得益于商品目录规模的连带效应和消费者规模的连带效应，二者相辅相成，综合之下获得了收益，并且颠覆了以前零售业的常识，其结果是创造了一片蓝海。

■连带外部效应带来的新“规模化战略”

连带外部效应，不仅限于网络企业。在移动电话行业亦是如此。

图表**23**◆长尾法则



在这里，我们简单做个需要花费脑细胞的实验吧！比如，假设是使用了不同电波频率的A公司和B公司。我们假定在这两个公司之间还没有联网通话的机制。这种情况下，会选择使用哪家营业公司的手机号制呢？当然了，如果价格相当的情况下，大家肯定会选择消费者使用较多的那家公司吧！如果申请A公司号码的消费者人数增加的话，市场的导向就成为大家都愿意成为A公司的用户。一旦真正加入到心仪的公司去后，A公司的经营规模进一步扩大，这对下一个想购买手机入网的用户而言，无形中也增加了迫切入网的心情。随着A公司这种滚雪球式（Spiral）的营 销，B公司要经营获胜是很困难的。

也许这只是个极端的例子。只是，即使假如A公司和B公司能联通，也会产生相当相似的结论。

首先，假设相同公司手机终端用户之间的通话成本低廉，而和其他公司的移动终端间的通话成本高的话，平均下来由B公司向A公司拨打的电话会更多，因此A公司的通话成本平均下来会更便宜，而B公司的通话成本平均更高。这是决定公司的收益结构强弱的主要原因。

同时，即使考虑了配套服务的开发，规模大的一方能更早地回收开发成本，今后有望进行各种研发，从结果上大大提高消费者使用时的便捷性。

当数量成为力量，在这种力量发挥作用的环境中，B公司该如何表现比较好呢？

4．罕见的逆袭现象（商品经济VS网络经济）

B公司应该在A公司螺旋式上升之前，迅速地寻求对策。具体而言，例如可以开展降低手机电话入网费用等营销活动。尽管说B公司在经营规模上处于劣势，但是通过此举，至少可以打开局面，确保入网人群的数量。这样一来，B公司在用户人数上若能与A公司相抗衡则正中下怀，而若人数能超过A公司，相反地，则会轮到B公司处于螺旋式上升状态，在与A公司的竞争中占据优势地位。当然了，A公司自然不会束手待毙，为了争取更多的用户人数，或许会采取降价和引入最新锐的手机终端等手段展开竞争。

随着两个公司之间竞争的深化，有可能会打出0日元手机的销售策略，甚至还会出现只在指定公司销售的最新技术的智能手机。

这样的竞争和本书2章讨论的市场定位策略，重视“竞争”、“规模大的企业占据有利市场位置”的部分相近似，读者朋友们可能已经察觉到二者在表现上是稍有不同的。

市场定位（positioning）的世界观是：销售的商品拥有稀缺价值，而消费者所追求的正是这个价值。商品越稀少，并且它的需求量（顾客群）越多，商品的价值就越高。钢铁和石油这些资源自不待言，像钻石这样的高端奢侈品亦是如此。远一点说，像律师、医生、会计师等等具有特定技能的人群所提供的服务也是一样的。

那么，在网络世界中，最稀缺的东西是什么呢？就是构成网络主体的数量（用专业名语来说就是节点的数量）。对移动电话行业而言，就是它的信号基站的数量，或者说是使用其信号的消费者的数量。而且，归根结底，由于增加基站数量操作起来更加困难，于是只能在消费者的数量上下功夫。

图表**24**◆商品经济与网络经济在经济力学上的差异

网络经济	商品经济
网络效果论的力学世界	市场定位论的力学世界

（上述的划分方法是理念型，在现实的企业中仅仅偏向其中一方是很少见的。兼具二者因素的情况则比较常见。其中哪一方的要素更为强大是需要认真考虑的问题。）

从以上实例可知，无论手机运营商提供的手机终端多么地高价，它能创造价值并非是因为具有稀缺性，而是被定位为争取消费者的一种手段。再深入一点地说，即便能用最低的价格提供最高性能的手机终端，单凭这一点还是无法奠定企业的领导者地位的。

由此可见，新规模化战略的要点是，从商品到网络价值上的转变。

网络经济中，只要能接受最具稀缺性的是消费者（数量）这一观点，就有助于我们深刻理解免费增值（Freemium）战略的意义，尽管这一战略在市场定位理论的世界观中很难得到肯定。

■免费增值战略（freemiun战略）的意义

我们其实也可以使用一下免费增值战略。

我认为在这个市场定位的世界里，简直就是无可企及的战略。至少能达到“即使超支了预期的费用也至少会是一种成长” 的程度，而且，我们也未必就会得到最坏的结果。

我认为在网络经济方面，首先，因为让更多人使用是首先要考虑的。通过免费策略来使消费者增加，根据连带外部效应来考虑今后的螺旋效果，会成为一个较为有力的选择。我们可以想到的是，最终如果能把网络规模扩大的话，与此相应的事业价值就会提高，这会带来十分好的效果。

一般来说，免费提供使用的战略对增多消费者能发挥巨大的威力。例如，20美元的产品以7美元提供，和免费提供10美元这2种情况，实验数据表明后者的心理满意程度会更高。

另外，关于网络的新闻网站等的服务，有数据显示，一旦进行收费，即使是一点点金额，浏览者的人数也会降至仅有数个百分点。

也就是说，反过来考虑，我们就能知道免费提供的波及效果比一般所想象的效果更大。将其有效地利用于争取消费者，扩大网络规模，在此基础上开展商业活动，由此积累下来的满意度又会带来更多消费者。

这就是免费增值战略的目的所在。

免费提供支持并同心协力构筑商业运作，然后创造利益的战略，被称作是免费增值战略（**Freemium**）。 名称本身就是比较 新的东西，但其创意本身，特别是在网络企业和通信事业、媒体事业方面，已经成为一个运营定式。

同时，Facebook等SNS（社交平台）的消费者自身具备的网络性（社交性），反过来也可以成为一种服务。

■网络平台

使连带外部效应充分发挥作用的商务共享基础，在今天可以称为平台。

如果能够形成平台，就可以从其中的交换中产生便利性。并且，平台的可持续性是通过规模的大小获得保障。总之，规模越大，就越能够安心地被使用，在平台上的往来频率也就会相应增加。如果频率不断增加，与反馈效果相类似的内容就会变得更为丰富，成为最优化的部署。例如，越是利用日本亚马逊网站，亚马逊网页首页推送的书籍的精度就会越来越好。

同时，无论如何也追不上谷歌检索的精度是因为，一方面它有着出众的技术，另外一方面被多数人频繁地利用着。

在平台确定的状态下，平台的持有者（例如iTunes Music Store的苹

果公司等平台）就会，根据平台规模地不断扩大，来不断地提高获益。

亚马逊灵活利用本公司构筑的书籍销售平台，也在着手进行电子书籍的销售。独立开发了可阅览电子书籍的终端kindle，为普及这一阅读工具设定低廉的价格，并设置“纸书或电子书”这个可提供选项的战略，这真不愧为平台战略的王道。

Q&A

最近经常听到“平台战略”这个词，这真是一种新的东西吗？

青井　　如果广义地去解释的话，在市场定位论部分提及的VHS和微软OS也能被看作是平台。但是，在互联网普及之后，其过程显示出更有活力的变动趋势，随之能采取的战略也变得更多种多样。

■赢者通吃与出售战略

至此，我们反复论述了：连带外部效应是基于反馈效果的一　种机制，产生具有自主性的强大的螺旋式扩张，便盈利者能进一步扩大规模。

作为一个必然现象的是，最终几乎都只会留下一个最大赢家。 这个现象，称作赢者通吃（winner take all），或者被称为一人胜利的状态。

从微软的Windons，苹果的iPod，谷歌搜索引擎、脸书（Facebook）等产品来看，我们在身边也能看到其他相近似的情况。

那么，时运不济未能拔得头筹的企业应该怎样做才好呢？

在市场定位战略中，我想挑战者应该会选择差异化战略。而在网络经济方面，施加于挑战者身上的“重力”将会发挥相当强大的作用，与领导者之间的竞争也会空前激烈。

在那时候，经常被使用的是出售战略。对于那些目标为扩大使用用户的大规模公司，他们也是在变卖着网络资源。

例如，视频共享网站“YouTube”，尽管它是同类型中最大 规模的网站，但预想到收益困难的创业者（管理团队）将其出售给了也提供类似服务“Google　Video”的谷歌公司。或许谷歌想要的是YouTube的技术基础，但据消息称，比技术更有魅力、更吸引谷歌公司的正是其用户规模。

同时，对YouTube而言，虽然在吸引顾客方面做得非常成功，但是，它始终无法维持收益化。至此不得不让人觉得，从网站前景的角度上来看，将其出售给谷歌应该说是一个明智之举。

在网络经济的世界里，与其说是市场定位的世界那样此消彼长的战

场（红海化）。更贴切的是：把自己企业的“蓝海”与其他公司的“蓝海”强强合并，成为“一个更大的蓝海”。

■在网络经济的最终阶段，该怎样去整合？

网络经济的世界，以连带外部效应为背景，展开了各种各样的创新。

早期可以追溯到家庭录影行业的VHS，之后紧接着是电子游戏业中任天堂和索尼等硬件平台化运营独领风骚。软件方面则有微软个人电脑的OS操作系统和应用方面的范例。

而距离我们较近的有零售业的亚马逊，在电子音乐文件与手机音乐客户端方面有苹果（Apple）、因特网检索相关服务有谷歌、SNS有脸书等等。他们的影响力都很大，可谓是时代变化的巨大革新。实际上，他们每一家都拥有自己世界级的庞大网络。

接下来，如何去实现行业的整合，这是各公司面临的最为重要的战略。 可以说，网络经济就是网络规模的比拼。

比如说，苹果公司制作了智能手机这样集PC和手机于一体的混合机。它虽然是手机终端，但是由于和iPod的共融性更高，配备有iOS接口的OS系统装置，并在此基础上开创了Apps程序这一市场。另外，由于iOS也被搭载在了iPod这一更接近PC的大型终端上，很多人预测，这与苹果公司电脑的MacOS系统有望在将来实现无缝对接。

在电脑网络空前繁荣的大背景下，正试图令PC的使用方法自微软时代以来产生新的进化。在OS系统方面研发了最适合网络接续环境Chrome OS操作系统，也开发了网络浏览器，还通过被称作是云端的主机服务器提供应用软件与数据保存的环境。 而关于Facebook，活用社交图谱，各式应用日渐盛行，并与其他SNS合作，使相互利用成为可能等，这些都意在扩大网络规模。

将所有的一切都整合的竞争者，将会成为网络经济世界的最终赢家。 但是，我想问的是，这样的一个存在最终会如愿以偿吗？

只不过，至少要以那个市场位置为奋斗目标，在某种程度上受到经济影响的同时，各公司也各自打磨着运营的策略。只有认识到这一点，这些企业接下来实施战略才会变得轻车熟路。

■最大的宝贵财富是“人的兴趣”（注意力）

在数码世界，特别是在通过电子文件的复制来实现的商品制作中，其成本接近于零。与此同时，与成本花费较大的行业不同，制造数据相对比较容易，即使无休止地产生数据，也几乎花不了多少仓储管理成本。

比如说，在YouTube上，从打开驱动开始几乎是一眨眼的工夫，据说每一天上传到上面的视频数量高达数十万条。这些视频　存档，即使让一个人穷其一生，估计也无法看得完。

这样一来，网民们如何根据自己的阅读趣味，将鱼龙混杂的各种视频分门别类，然后有选择地去欣赏便是一个重要的问题了。

在推特上活用社交图谱，假如以新型“流行性感冒”为甄选的参考范例，可能会引起前所未有的瞩目。包含这样的事在内，为了让更多人看到和使用，都得首先打动使用者的心。

但凡是快乐的东西、舒适的东西，自然就会吸引到人们的注意力。那么如何去制作，如何去设计它们呢？在互联网经济空前发展的当前，只有那些意识到这些问题并付诸行动的人才们才能推动社会革新的潮流。

在这个意义上而言，我个人认为，苹果公司（Apple）一连串的成功呈现了史蒂夫·乔布斯如何给使用者描绘了“开心愉快的经验”的战略，这一切是通过他的公司团队高水准地实现的。我想这一切的出现是必然的。（2011年夏期中，苹果公司超过埃克森美孚公司，其时价总额跃居世界第一）。

■未来的东西有无限的可能性

像这样的通过**“**新的经验**”**（用户**Experience**）产生的可能性，在现实中不胜枚举。只有那些能对使用者的初次使用体验不断研究并开发产品的公司才能在市场经济中继续存活下去。　如果要我举出苹果以

外的公司案例的话，我会想到谷歌。谷歌正是发现人们需要通过网络地图来知悉街景视图，并迅速付诸行动展开研发，从而发人所未发。虽然世人对此的评价毁誉参半，但我认为谷歌具备令人赞赏的前瞻眼光。

实际上，新的技术，改变了我们的生活。在这十年左右的时间里，我们的生活中已经不能离开手机。但是，就在十几年前，几乎没有多少人有手机。如果回到二十年前，几乎所有的企业都没有使用过电脑，现在我们身处的是完全无法预知的世界。更进一步而言，就在五十年前，人类连个计算器都没有。

现在，考虑到创新不断地发展，十年后人们的生活方式和工作方法肯定会与现在完全不同。不断创新将成为人类的一项工作内容和生活模式。当然这并不是说十年后，一下子突然就变成了不同的社会，而是每年都会发生我们所未知的技术革 新。这已然超出我们的想象能力，企业也正是为了创造新的事物而存在着的。

我想，还没有被发现的创新的种子，是有无限可能的。为了满足潜在的需求而去找到新的创意，我们如果还延续和现在一样的做法，还继续用相同的眼光去看待市场是不行的。那么，能想出好创意的都是什么样的人呢？

我认为像苹果公司的史蒂夫·乔布斯，就是那样的超级大天才。我们的企业，就是要以天才为中心，最好将他们的灵光一闪实现，使之具体化。

只不过很可惜的是，几乎大多数的企业并没有天才出现。这是因为，天才是有异于常人的才能的人。那么，我们该怎么办才好呢？

我想给大家提出的建议是，我们用十个人、一百个人、一千个人的创意来一决胜负。很多职员用他们的智慧和行业知识，比一般人更容易地构思出新的想法。我们可不能把全公司的命运只赌在一个天才身上。

作为二十一世纪企业成功的一把金钥匙，我想告诉大家 的是，公司职员的创造能力要远远超乎我们常规上的想象。

在下一章，笔者将从如何进行企业战略组合的层面进行解说和建议。

第5章
为了创造新市场的战略性方法

1．什么是开拓“新市场”的设想

■超越差异化的窘境

所谓的开拓新市场的设想是什么呢？另外，又该怎样去发现呢？

为了详细了解它的特征，我们先来说说“差异化”这个与之相近但又不同的概念，和它进行一番比较。

我们之前介绍过有的挑战者企业为了与领导者企业的代表性做品进行对抗，推出与之不同的新商品，而选择差异化战略展开竞争。

这种挑战类型的企业，确实向市场推出了新商品。

但是，该企业为了生产能够代表本企业的差异化商品，结果为了差异化而实行差异化，最终差异化本身流于单纯的目标化。我们把这种情况叫作“差异化的窘境”。

很多生产出来的商品都不能满足顾客的真正需求，这种情况屡见不鲜。甚至很多时候领导者企业反过头来模仿竞争者的新商品，使得差异化变得完全走投无路。

另一方面，所谓创造新市场的商品，又是怎样的呢？首先它不可能是为针对特定商品发起对抗而制造出来的。

而且，那些创造出迄今为止若有似无或是完全无人设想过的需求，令消费者感到满意的商品，才能算得上是开创了新市场。

可是，新的商品还没有应运而生，但是消费者对该种类型商品的需求量却是真正存在的，拥有这样好的洞察力和先见之明是必要的。这样的想象力是怎样被发掘的呢？

■看见尚未被发现的需求的能力=创意

我认为这单纯出自说“想要这样的东西”的人的个人主观意向。

这样写的话，也许会感觉只要有想要的东西好像谁都可以做到。可是，现在已经不是几十年前那个简单经济的时代了。因为，发达国家的话，物资富余是常有的，大部分想要的东西已经市场饱和了。

如果是商品不充足的情况下，显而易见，每个生产者都能把这种供应不足看在眼里，因此赶紧将这一缺口填补即可。这便是经济高度增长的时代。

进一步而言，前章提到过，现在是很多人说“即使有钱，比起物质更想要幸福”的时代。一般在生活上，物质方面已经足够了。在这样的说法中，比起探索还没有被发现出来的东西，发现更加使自己快乐的东

西的需求更为广泛。不过，如果是让自己能够感觉到快乐的东西，一切都无一例外地走向了商业化道路。这样的话，我们要追求的精神愉悦将大打折扣。

但是，消费者也感觉到太过于追求物质满足的商品也并不是自己想要的。在这里就有必要真正地考虑“这个商品是否是消费 者所需要的”。

关于想要的东西，我觉得在生产之前要先思考下“这个商品是否真正地被需要”，能设置这样一个界限的话将会更好。

■结合多功能性的成熟市场获取创意

现在因为物资富余，于是出现了很多性能过剩的东西。这可能对我们的创意有所启发。

追求自己理想的战略倘若门槛过高的话，因为现在市场上性能过剩的东西很多，所以我认为削减此类物品从而发现“蓝海”是有可能的。

比如，Windows的Vista出来的时候，认为有必要把Windows从XP系统升级到Vista有多少人呢？我认为几乎所有人都觉得用XP就足够了。尽管Vista追加了新机能，电脑系统的启动速度却变得极端迟缓。

在这种产品成为主流的情况下，出现了“想要能简单操作的东西”这一需求，上网本就应运而生了——小巧、简便且便宜，另一方面，削减了高性能电脑的许多不常用性能，只要能 阅览网页和邮件就足够了。

并且，此举带来了这之后苹果公司的iPad等平板型PC的上市。

如果是服务业的话，能以1000日元理发的QB屋是一个典型例子。如果对顾客进行这样的问卷调查："不洗头发也可以吗""不刮胡子也可以吗"等常规问题，无疑很多人会产生"想洗头发""不让我刮胡子的话就不去了"等想法。但是，从结果来看，却还是有很多人愿意消费。

我认为在商品和服务变得多功能、泛滥的现代，应当要真正去思考"消费者真正需要的商品服务是什么"，然后简单明了地舍去除此之外的无关因素，从而适应新的消费需求（"蓝海"）。

■为了创造出全新的价值

聚焦于商品的新功能来开拓蓝海，很多时候使用分析性手法，我们就能够在某种程度上预测到事态的进展。

尽管说某种商品还没有被创造出来，在这之前大家也是闻所未闻，但是能够让我们产生这样的念头——"我想要这样的东西""为什么到现在还没有呢"——这是为什么呢？大家对之是 否有所思考呢？

首先不过度依赖异想天开不切实际的假想，要考虑实现它的可能性，然后对未来预测进行分析，以此为基础来构筑战略。

也许认为"最初不做分析什么的，就过于无谋了"的人有很多。因为商品开发的过程首先把3C分析等作为首要的环境分析是很常见的，所以

这并没有什么不妥的地方。

但是，在已有事实基础上不管收集再多的信息，这都已经是某个市场的过去数据了。可以说，具有革新价值的商品，正是在意料之外又在情理之中，这是很特殊的一个存在。

假如能做出像这样出乎意料的商品的话，可以预想要在短时间内模仿出来还是相当困难的，因此在短暂时间内是能够在市场上一枝独秀。可是，这要怎么做才能实现呢？

■确立假说、检验假说

一个偶然的契机，我们头脑中萌生出一个似乎不错的想法，　这个想法是否可以付诸实践呢？通过什么样的手段才能确认其可行度呢？

你的新想法是否是个不错的假说呢？参照以往的数据去验证就可以吗？或许部分情况下，你的想法会得到验证，但是大多数情况下，我们往往只能得到截然相反的答案。比起这个方法更为重要的是，我们还可以进一步推敲下新想法："这个想法因为这样的理由让人怦然心动。为什么会这样呢？这是因为如果是这样的话……"就这样，不断反复锤炼我们的假说，从而让新想法升华至我们所期待的真正价值。这就能创造出我们常说的"尚未发现的真正需求"。

举一个浅显易懂的例子吧。

1997年，苹果电脑公司由于受到微软公司OS系统－Windows95系统和IBM互换PC成功的影响，率先采用了GUI（图形用户界面，Graphical User Interface）的PC（macintosh）图形界面电脑，市场竞争力降低，企业的运营一度岌岌可危。

因此，创业者史蒂夫·乔布斯回归到经营者的位置，首先亲手制作的是iMac。iMac是显示器（当时是布朗管）一体型的设计，据说在市场调查中，发现已经很明显地出现“显示器一　体型的台式PC不畅销”的倾向，在开发研制过程中也有人指出这一点。可是，乔布斯却认为**“**应该制作我们想要的东西**”**。他并不在意的市场调查的结果，于是开发了**iMac**。　五颜六色的、针对个人用户的PC——iMac，基本普及到了因特网的个人用户，收获了销售的大成功，挽救了苹果公司的窘境，这成了构筑现在地位的基础。

通常，对于普通的经营者而言，即便是有着上佳的产品创意，但是之前的市场调查不尽如人意的话，最终还是会不得不放弃新产品的开发。

对于任何商品的革新，过去的状况或者成绩都会成为一种干扰，所以说最重要的是将各种各样的假想都提前想出来。这样对商品的研制是大有帮助的。

2．创造能源源不断产生创意的环境的方法

■不被常识所困，要追求喜欢的事物

我认为能成为想法源泉的是个人“想要做”的纯粹心境。达到本人能沉溺其中地感到“这个有意思”程度的东西是非常必要的。

当然了，这是一种非常理想主义的状态。一切是否会最终在现实的商业中呈现，有待于时间的最终检验。

并且，我认为能得到相同爱好的人说“有这样的东西的话，一定很好”的观点是好想法的可能性很大。但是，我不是要否认去多咨询更多的人的想法是不可取的。然而，对于那些根本不了　　解你的新想法的人，你询问他们是好是坏，他们比较随意的评价很多时候是起不到任何参考价值的。

用这些人中十个有九个说“似乎还好”“不坏”的想法而得到顺利进行的例子也是微乎其微的。比起这个，在最初的想法阶段，“这样很容易完成”“不能想象完成的商品和市场的样子”这样的情况从生产划时代的商品的意义上来说实际上是理想的情况。

因为几乎所有人都说“不错”的东西，也许是“常识”。所谓常识就是和先入观、固定观念相同的观念。我认为但凡是有改行经验的人就能明白，在新工作的公司被告诉“这是我们公司的常识”，但在原来的公司并不是常识，这种事是常有的。

总之，所谓常识就是不超过自己和自己周围人共有的固定观念。不同的人的固定观念，且会把别的固定观念认为是偏见。对在全球快速进化的现代生活的商人来说，认为“常识不过是说这话的人到那为止时的人生中掌握的偏见”似乎更好。

我认为阻碍全新想法的最大要因是先入观和常识。为了创造新市场，一定要将常识颠覆。如果不能够做到这一点的话，也就无法预测其他竞争企业的发展情况，难以进行应对，只能举手求饶了。在这一点上，也能创造出非常大的战略上的优势。

可以说亚马逊也持有“出色的非常识”的观念。　　一味地收集长尾（看上去并无实际价值的巨额数量的商品目录）长年以来被周围质疑“那么做真的会关系到将来的收益吗”“为什么要继续这庞大的投资呢”。从我们的已有常识来看，他们的意见也很理所应当。但是杰夫·贝佐斯确信自己的想法，正因为不把周围的常识性意见当作一回事，去推进自己的想法，所以他的事业成功了。

Q&A

——可是，我觉得不在意周围的意见，不改变自己的信念是很困难的事吧？

青井　　　是啊。不过有“想要把地球上没人注意到的东西做出样子

来”这样自信的话，不把周围的意见当成一回事的心理状态就产生了。直截了当地说，即使地球上全人类都说“这是常识”，也要“那又怎样”地反驳，如此的强大气概是必要的。在此意义上，可以说不在意常识的人在企业的战略上是非常宝贵的存在。

■获得构思的其他方法

持有自己真正热衷的创意，并且有着相同爱好的人觉得它非常有意思，而且不受到周围其他人的意见的影响，这是非常重要的。假如这些暂且作为常规的话，在这里，也找一个特殊的事例来说明一下。

比如，开发者无法站在当事人的角度去判断事例中的蓝海开拓是怎么样情况，比如婴儿用品的开发等，基本上靠自己的感觉判断“好”还是“坏”是很困难的。像这样的情况，就应该大胆设想，如何制造出超越当前常规的商品？

即使认为这种创意会受限于单个个体的自身嗜好，但极尽假说的方法在这里仍然值得重新思考。当然，这只是表面上好像能让我们天马行空无限遐想。那么最终能依赖什么来突破我们个人嗜好的局限呢？

那就是我们常说的灵感。

■意外的发现

大家没有听过“意外的发现”一词吗？所谓意外的发现简单地说就是偶然、突然到来的发现。虽然说是幸运，但更是因为根据来自平时对各种事持有的探求心，再加上幸运与偶然的重合，在某个境况下灵光一闪，好的创意跃入脑海，在研究中，很多人将此归结为“偶然性”。我认为这首先应该是来自自己平时的探究心，由于具备探究心，就能无意识地捕捉到一般情况下极易被忽视的线索和启示，就是这样的一种意象。

比如，发现苯环（C6H6）分子构造的凯库勒，尽管分析出了苯的不可思议的性质，但还是长时间无法把握分子构造。分子构造是环状的，这从当时的常识来看是不容易得出的想法。凯库勒一直思考着，有一次他经历了一个不可思议的体验，在他的梦里出现了一条蛇，衔着自己的尾巴，弯曲成了环状，由此得到了环状的分子构造的闪念，对有机化学来说，开创了前 所未有的可能性。

像这样的划时代的想法像降落下来一样的事例还有一个，就是3M公司的报事贴。

3M公司是开发有强力黏合力的黏着剂的，偶然发现了尽管黏合力很弱，但能非常干净地剥落的黏着剂。当然，这和当初的目的不同，因为仅仅是“容易剥落的黏着剂”，当时被暂时先放在保管库。后来某一天，在教会看见了夹着的某个书签因为风飞了起来，因此造出了“不会被风飞走的书签”——报事贴的原型。

像这样，从想都没想到的地方，得到了极大的灵感。这是一个把这个灵感作为假说彻底地探究的案例。

■假说

再介绍一个不根据经验和嗜好获得想法的方法。假说也有被称作“推论”的，是和演绎、归纳不同的构思法。

从喜欢的东西、根据经验的东西而来的想法用“因为这个也这样，那个也这样，所以是这样不是吗”（归纳法），“是这样的 话，这个也是这样不是吗”（演绎法）展开比较容易。可是，因为这样，如果有通晓这一经验的竞争对手存在，被模仿的可能性变得很高。

假说推论的特征是“将某个领域的理论构造适用于别的领域”， 它被称为“科学的推论”或是“说明假说”，若培养出理论构造抽象化的思考方式，就有可能自动产生强力的想法。

举一个例子。在金融期权交易中的价格制定之际，最著名的案例莫过于是热力学方程式被利用。热力学方程式是概率性地计算因为热而任意运动（布朗运动）的分子是否移动到哪个地方的可能性的公式，有温度（水温）、时间、（现在）位置的参数的话，计算就变得简便多了。把这个方程式的现在位置作为现在的价格，把水温换成价格的变化幅（变更率），未来的什么时候（时间）改变的话，假如之后加以根据利率等打折这样细小的修正，就能发现可供选择的价格范围了。

这就是商业上常常说到的期权定价式，得益于它的功绩甚至有人获得了诺贝尔经济学奖。

再举一个我们身边的案例。邮政系统对于全国的信件收发实施统一的价格标准。由于信件的重量比较轻，所以比起实际距　离，根据寄往本地还是外地进行分拣占据主要成本，这样一来，只要在一定程度上知晓本地居民户数（或者人口总数），就能够将分拣次数控制在一定区间内。于是，很大程度上有利于成本管理。这通常被称作为“幂定律”。这个定律是基于气象和生物界中常见的复杂构造基础上创造出来的理论。如今作为互联网理论在经济学和因特网领域得到应用。

看起来毫无联系的领域，若明白（注意到）实际上它们具有相同的理论结构，坚固构筑在这个领域至今未被开展的新商业模式，或者根据推论预测其结果，就可能提出大胆的对策（战略）。

■要制作早期阶段的原型

所谓划时代的物品对一般人来说是相当难理解的。这也当然，没见过的东西无论怎样被说明也是难以想象的。

比如说，iPad即使被说明成“邮件和浏览器等简单的软件运行的、平板的PC”，我认为他们还不是十分明白它的优势在哪　里。这是因为iPad利用接触板的操作感觉非常好，和简单的机能的复合效果而会产生顺畅的使用心情，这正是魅力所在。实际上对于一点也没试着接触的东西，是很难一下子传达给对方某款商品的特色或者优势的。

在这个意义上，我认为尽可能地在早期阶段制作原型、模型更为妥

当。在IT全盛时代的今天，通过假想来创造也是可能的。

Q&A

——在不管怎么做都很困难的情况下，那么怎么做才好呢？我认为简单可行的方法就可以了。

青井　　有使用拿相似的体验作比喻的方法。比如，因为把新的游戏软件的达成感的设计表现为“比起攀岩更像是自由攀岩那样”等，所以即使作为全新设计的游戏内容也能够传达大致的特征和方向感。

总之，创造想传达给对方容易理解的、具体的原型，然后调查是否有真正指向的需要。当调查进展到一定程度后，就自然能决定商品的规格，以及需要花费多少成本去做等等，这些信息也　　都会得到反馈。

■用市场调研来唤起兴趣

我认为想出能具备划时代价值的想法时，很多公司都会选择采取这样一个过程——在全公司的范围内进行发表让大家来判断“它是否能赚钱”。但现实中，大多数实例都以失败告终。

这是为什么呢？这是演讲发表水准低劣的缘故吗？不，不是的。很多情况下，行业内的数据和常识成为了阻碍。

在阐述的时候，当然必须是以行业内的已有数据为基础。因此，越是高明的创意，越会遭到否定。

在此阶段，如果有观点不同的人的话，就应该放弃进一步说明。倘若继续基于数据分析来说明“这可以作为商业运营来开展”反倒会成为接下来发现蓝海的障碍。条理清楚地阐述商业化的可能性，反而会令旁人对其本质做出错误判断。

比起上述情况，还不如那些不懂市场调研满口说着“似乎非　　常有趣”“虽然我不懂，但是有的话会很快乐吧”这类话的人更为坦率吧！

当然了，认为是划时代的想法的话，也不能只参照既存的业界。以既存的业界为基础分析的话，随身听也成为NG吧。盛田昭夫提案的时候，当时遭到了公司上下“因为只有带录音功能才是录音机，没有的话就不能出售不是吗”“没有想到边走路边听耳机之类的需求呀！”——这样的反对。但是因为没有这样的录音机，反对意见也不过是大家常规的想法，实际证明“不试着去做是不会明白的”。

罐装绿茶的例子也是这样。

由于长年大家都在这么说：“因为过夜的茶对身体不好，所以不能喝！”由于有这样的消费习惯，所以绿茶不能作为罐装饮料长时间进行流通。基本是各个家庭自己煎着喝。我认为茶叶的需求量是稳定的，一直以来都是一个成熟的产业。可是，用罐子和塑料瓶流通的创意变为可能的话，新的市场就随之应运而生了。

“不喝过夜的茶水”。这是我们的生活常识。以当时的绿茶市场为基础，即便是考虑到塑料瓶装能卖多少，也不会有好的　结果。这就要求

我们千万不要在既存的行业内，去判断商业经营中的各种创意是否可行。

现在被提案的想法尽管在现阶段还是难以想象的，但是最重要的是在认清这一现实的基础上，不着急决定能否将其商业化，而是尝试去拓展这一构思。将这个构思作为规则为大家所共识，在此基础上，评价者进行有助于提案的反馈，被评价者认真地接受中肯的反馈，然后为企业勾勒出未来的商品和潜在的市场。

3．有关“新市场”的分析

■根据想象的未来市场形态进行分析

根据反复提案和反馈，能够确认大概的特征、技术和费用的话，就可以此为基础进入对未来预测的阶段。新市场会是一派怎样的光景呢？一个企业开始生产新产品，开始新的事业的话，这个市场能发展成什么态势呢？生产的商品价值会得到消费者什么样的评定呢？——要对这些进行彻底地预测。

蓝海战略的优点是在没发生竞争的时候能够享受利益，所以还有必要同时也将竞争对手在以后的竞争考虑进来，要能够想象得到。“竞争对手那里有怎么样的资源，会怎样模仿我们”（这也可以在想象水平上进行）。

如果能够做到上述要求的话，便可由此分析最初想象的数据。在这时进行分析很重要。迄今为止还没有预想到的新市场中，由企业自己来创造出新市场，预测未来市场，就此展开卓有成效的分析和研判。

这种分析本身和在定位论中说的是相同的。但是，由于并非是针对已有的市场进行分析，这一点和以往的分析是不一样的。以市场需求的假设为基础，充分地想出创意，并对未来进行预测。从而确立对商业运营的判断。在这些完成后，最重要的还是根据数据对今后的市场展开分

析。

实际的战略会怎样进行取决于对市场的分析，这之后的运行步骤较以前的经营战略的筹划制定暂时不改变。为了推广新产品怎么做好呢？想要实现多少销量呢？以生产的初期批量和设备投资为根据，考虑风险后要思考以多少规模开始进行生产为佳。是一口气地以全国规模来做吗？或者在特定的地域先试营业再在全国展开。当竞争对手加入的时候，容易被模仿的数量会有多少呢？由此，决定商品渗透市场的速度。

重要的是不局限于对现在（总之对未来而言是过去）和过去的数据进行分析。　单纯倚重以往的数据拟定现实中的战略，有的时候会适得其反。那是因为要创造新的市场需求，最重要的还是　有赖于我们自己对课题的创见，在这个时候就需要以各种合理的假说为基础。无论做多少分析，因为是以自己的假说为基础，所以必须认识到以过往的数据为基础来进行判断现实的准确度，其中，不确定因素要多得多。

■企业应根据二十一世纪时代要求采用新型战略

集思广益，让更多人参与以找出可能成为蓝海的那盏神灯，这对二十一世纪型的战略策划来说是非常必要的。

在二十世纪，许多公司努力地降低成本，或者提高质量。但是，质量的提高在现在的竞争中只不过是差异性的问题，结果还是冲入红海。降低成本也好、提高品质也好，在如今都是十分重要的因素。因为从今

以后商业上的竞争变得更为错综复杂和艰苦卓绝，所以说与之相应的对利润的追求就变成核心。

降低成本和提高品质是日本人擅长的领域，这是因为日本人商业道德较高的缘故。但是，单纯认为道德的高尚是商业创造性的必要条件，我觉得这个理由还是稍显牵强。

创造性是由“工作真有趣”“试着做一些有趣的事吧”这样 激动的情绪所催生出来的。

道德当然也是必要的，在从事新的工作的时候，很多企业也开始意识到让员工置身于一个身心愉悦的工作环境更为重要。

读者朋友们，你觉得怎么样的环境适合想出主意呢？在终章，将从这样的视点来论述全公司战略（企业理念、人才组织和创造性的关系）。

终　章
全公司制定创造性的组织

1. 产生好创意的组织

■工作中感到愉悦是不谨慎吗？

正如到此为止所说明的那样，要确立二十一世纪新型的战略，规模化战略和差异性战略是重要的组成部分。因此，到底创造出什么样的崭新价值呢？这是最关键的部分。

据调查，在今日，比起对物质的追求，重视寻求内心充实和愉悦工作的人越来越多。因此，像原来那样，继续沿用高度成长时期的大量生产的战略已经完全行不通了。而前面说到的寻求内心充实和愉悦工作，要实现这一点，企业运营中的创意起到关键作用。

在苹果公司（APPLE），将寻求内心充实和愉悦工作的实现作为企业的战略。最终成为世界顶级的公司（通过对截至2011年9月的市场销售总额来判断）。像天才史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）那般创造出常人难以企及的创意，剩下的部分只要由他的公司职员来实现完成。如果我们也能做到这一点当然最好了，但是现实中，能称得上是天才的人可是少之又少。

那么，作为普通人，我们该怎么办才好呢？大家每个人提出来的创意的数量和质量，以及是不是总能时刻保持热情，去从事天才的工作呢？

首先说下“质量”。怎么才能做出令人惊艳的创意呢？如前所述，好的创意来自内心的充实和愉悦的心情，对于一份工作，“我一点都不感到快乐”，或是“有什么创意我也不会感到愉快”，如果每天都是这样的情绪，我觉得是无法酝酿出好的创意来的。所以，内心的充实和愉悦的心情至关重要。

“但是，如果是工作中觉得快乐之类的，会不会让别人感到不谨慎呢？”

有这样顾虑的人估计很多吧？但是，真的就是“快乐=不谨慎、不认真”吗？

我给出的答案是否定的。绝对没有那样一回事的。相反我主张，只有愉悦快乐地工作，才能把工作干好。

在体育运动中，完全投入其中的状态，也就是常说的投入某一领域（zone）。只有这样才能发挥个人才能，出色地完成比赛。这个在心理学上称为心流状态（flow）。在忘我超然中去从事某种工作这是一种美妙无比的状态。当然，心流状态并不仅仅局限于体育运动项目。在工作上也是同样的道理。

那么，在心流状态（flow）的时候，会是什么样的心情呢？大部分人给出的回答是“快乐的”。既没有受到强迫去做事的感觉，又没有工作上的疲倦感，快乐地去工作往往事半功倍。

■“认真”是可以的，“过于认真”则容易出问题

在本小节，就工作是否快乐，是不是自己主动去做的，或者是上司强迫去做的等问题进行了调查，请参看下列表格来考虑我提出的问题。

图表**25**◆对于工作是否“快乐”和工作动机的调查

A 积极恰当的调查

对工作感到快乐吗？	他人给予工作动机的人	自己
感到不快乐	1.自己是别人目标达成的工具	2.觉得毫无趣味，但是头脑认为必须去完成
感到快乐	3.虽然是被委派的，但是工作过程很开心	4.自己本身想做那份工作

B. 积极的工作内容的调查

工作感到快乐的对象	自我中心式的	社会性的
只重视结果	1.在结果出现的时候快乐。能否和别人共感有疑问。	2.在结果出现的时候快乐。能和别人有共感。
重视结果和工作过程	3.自己埋头做事，能否和别人共感有疑问。	4.能群体性一起合作共事，能和别人有共感。

工作动机的内容

B. 3的象限是孕育个体能力爆发的状态

B. 4的象限是领导人的形象

很多的日本人都是这样一种类型：工作真的是枯燥透顶，但是我认为我应该去完成它。工作内容有时候的确是枯燥无比。但是我们又不得不去完成。这真是二元相反的世界啊！

对于“我想去做那项工作”的人而言，请参照上表B的调查。他们会对工作感到快乐吗？

如果是公司经理的话，“能群体性一起合作共事，能和别人有共感。”（B.4）这当然是最理想的类型了。即便是部下在工作 上出现失误也不会严加苛责，整个工作过程也可以和部下一同分享。这种类型的人能够快乐地见证部下的成长，而且还能够将这种快乐扩展到社会和顾客，我觉得这真的是产生好的服务的动力源泉。

但是，刚才也提到了——很多的日本人都会认为：那份工作真的是枯燥透顶，但是我认为我应该去完成它。其实这种人有一个过于认真的倾向。

当然了，从工作中体悟到快乐和喜悦是十分重要的，但是这绝不等于是说工作就不认真。在工作中耍滑头，给公司带来损失的职员无论如何都称不上是好的职员。

虽然最近有一个倾向，那就是对于认真工作的人敬而远之。但是不得不说的是，认真工作是十分重要的。然而，过度认真的人，容易导致死板，缺乏融通，这是令我感到担忧的。

过于认真的人，对于工作有一种义务感。但是这却阻碍了他们脑海中创意的萌生。他们只认为：“我只要按照计划把工作完成就行了。”“工作中不可以耍滑头。”“不管什么事情都追求工作效率，这样就不会有损失。”这种情况下，根本就是毫无趣味的 工作，更别奢谈什么快乐地工作了！

统帅苹果公司的史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）先生，在斯坦福大学

（Stanford University）演讲时曾说过这样著名的话："stay hungry，stay foolish（求知若渴，虚心若愚）"。我想，这句话的意思是，对待知识应该像口渴想喝水一样迫切，要时刻保持虚心，不要冒失，不要装聪明。

■把产生创意当作是义务是不对的

有时候我们会听到这样的话："下周的会议时候，请拿出五个创意来！"很多公司都是这样向员工布置任务。在这个公司看来，创意就像是招手即来的东西一样，就跟给公司职员分配的工作任务一样。

在这里，将生产创意当作义务是大错特错的。就别说会感到喜悦了，冥思苦想出一个创意那是十分痛苦的事情。创意的数量姑且不论，创意的质量自然无法得到保障。如果当别人逼着我们说："请明天拿出五个创意来，你可以做到吧？"这种时候我们的心情会是如何呢？我们哪有什么心情去思考创意呢？很多人会　想：首先肯定会是胡乱拼凑，好歹先凑够五个数目才好。

对于公司的规章制度和公司经理安排的工作内容，很多职员的表现只是过于认真。这样的人还是为数不少。

在认真考虑接下来的企业战略的时候，只是下达"请做出有差异性的工作来"的口号依然是于事无补。即便是好不容易做完，一下子又陷入差异性矛盾的两难境地，也就是实施了红海战略（red-ocean

strategy）。红海战略是指在现有的市场空间中竞争，是在价格中或者在推销中作降价竞争，他们是在争取效率，然而却增加了销售成本或是减少了利润。

要彻底摆脱这一窘境，我在前文也反复提及，就是要活用创意，这是十分必要的。要不断产生新的创意，要从公司的管理结构开始，准备快乐愉悦的工作环境。

为了发挥创造力，最符合期待的管理行为方式是信赖员工，给予员工各种各样的工作自由。各种条条框框的制约也最好一一摒除。

■通过性善说的管理方式让组织充满活力

给予员工各种各样的工作自由，将各种条条框框的制约也一一摒除之后，员工就一定可以认真工作了吗？当然十分有可能的是，工作期间偷懒用网络看电影，有的人索性溜号回家睡大觉。

为了预防这一点，对“快乐”的限度也有要求。要抑制那些工作中不正当的行为方式。

在日本的企业中，我觉得不太常见到“找到自我想干什么就干什么”的工作氛围。如果职员有“即便是给公司带来损失也是没关系的”的想法，那都会被认为是十分过分的事情。对于这样的职员，我个人觉得他们也是无法想到好的创意的。我认为只有那些总是认为“我该怎么办才会让公司获得利润，我们的公司变得更好，只有这样才是最有意

义”的人，他们的个人创造力才会高。

比如说，想在中国市场投入一款新产品的情况下，如果 别人告诉说：“请亲自去中国的市场上看看需求情况吧？”于是公司出资出差。但是这个职员却想着去中国旅行一番，回来毫无所获，遇到这样的职员任何一个公司都会感到无比头痛的吧？

相反，会想到“虽然这款新产品的投入也有可能让公司血本无归，但是我始终认为这款商品会被中国市场所接受，所以请务必让我尝试一下！”——这样的职员随后通宵达旦地研究制作模型，他的激情支撑他为公司做这些事情。我认为这样的职员是非常有创造力的。

如果说本节列举的第一种职员是想不出好创意的人的话，另一方面，如果公司有完备的创造力奖励、评价制度的话，第一种职员自然就会被第二种职员的优异工作成绩所淘汰。

说句可能会招致误解的话，基于重视创造力的性善说的管理制度，是最适合创意的创造了。但是，与之相应的是，对于那些认真工作的职工进行恰当评价的体系和各种配套是最根本的要求。

简而言之，公司职员是否能想出好的创意，在很大程度上是会受公司风气影响的。因此，对于决定其形成的人事制度的思考是迫在眉睫的。

为了好的创意的产生，给予员工充分的工作自由，而且还在管理上减负，与此同时要求职员个人的工作操守和自律性。我觉得最理想的原则是依靠自己对自己进行管理。也有人说“基于性善说的管理方式是最

好的”，但是不得不说的是，一旦自己无法对自己进行管理的话，就会面临被炒鱿鱼的危险。

或许还有人会这么想：“但是，让职员工作自由容易带来工作的不规范。在那种情况下，没有任何约束力的管理会是极其糟糕的。还是基于性恶说会比较好一些。”

话虽如此，基于性恶说的管理模式，能百分之百地杜绝工作上的不正风气吗？我认为，因为工作是由不同的个体完成的，所以性善说是无法完全做到这一点的。如果按照性善说来进行管理，对于那些爱耍滑头的人而言，处于工作的责任感必须要更好地完成任务。如果他们尽了性善（职务本分）的话，这就相应要求评价制度发挥作用。性善说的严格性也正在于此。

2．酝酿愉悦情绪的方法

■为了让公司所有职员感受到工作价值

好多人都对我说："每当产生好的创意的时候，喜悦之情油然而生。"但是，怎么做才能在工作上体会到喜悦之情呢？

首先，应该考虑自己对于做什么会感到愉悦。我们先来探究这一点。

在蓝海战略（blue ocean）中，必须要给未来的顾客提供取悦他们的商品。为了做到这一点，要了解到"人们做了什么事情，看到什么东西的时候会感到愉悦呢？""为什么会感到快乐呢？"将自己会感到愉悦的事情一干到底，这种方法也可以运用 到别人如何获得愉悦感。

感受到愉悦的时候，就容易产生好的创意。能做到这一点的公司，其工作效果不言而喻。

另外，经常会有人这样跟我说：工作如果感到有价值的话，也会觉得很愉悦。当然了，如果心情保持愉悦的话，灵感也会悄悄地来到你的身边。

但是，也有这样的情况：总是不给我分派有价值的工作，我感受不到工作自豪感。

我认为，只要努力用心，任何工作都是有价值的。无论是多么枯燥乏味的工作，比如说整理写作好的文件的时候，你可以试着挑战下，看能不能把三十分钟才能完成的整理工作在二十分钟内完成吗？用游戏的方法去享受工作，这是重要的诀窍之一。

如果是管理人员，不仅是对于自己，对于部下也应该考虑如何快乐工作。“怎么做才能把枯燥乏味的工作变得趣味横生呢？”也请你考虑下这个问题吧！这也是时代赋予二十一世纪的管理人员的全新工作内容。

为了让部下感受到工作价值，也可以适当地委让工作的权限，让他们承担起工作的责任来。

“但是，一旦部下工作失败的话，我可是要承担责任的呢！”

此话不假，这种对部下的权限委让，的确有可能让你的工作业绩降低，这一点你也应该意识得到。

只不过，这就要求你不要一股脑地全部抛给你的部下，而是在某种

程度上你也参与其中。手把手地教他如何开展工作，将剩下不会出问题的部分再全权委派。作为管理者，有必要充分把握部下的工作能力和工作热情，并且还要对工作内容有明确地判断，确保工作分派给部下，他能在你所掌控的范围内顺利完成。

假设说，在对上司的评价项目中有这样的问题“对部下的培养情况”“给部下分配有价值的工作任务”的时候，权限委让对 于你而言就不再是一个棘手的难题了。如今很多公司都只把业绩评价奉为圭臬，作为评价员工工作的唯一指标，对于给部下的权限委让这一项目。很多公司还处于观望状态。

总之，只有将工作业绩和部下的成长性两者结合起来进行评价的系统，才能带领公司走向强大。

■不管发生什么，在公司都不要发怒

假设说，你的部下或者后辈犯了错误的话，你会采取什么样的态度呢？

对着部下或后辈发火，这肯定是谁也不愿意看到的。因为下属害怕会被发火而畏首畏尾，工作中何谈有喜悦感呢？创意的产生更是无从谈起。

在一家企业担任经理的时候，我有一个工作原则，那就是不论员工做了什么事情，我都不发火。但是很多人都无法做到这一点，我询问了

他们的理由。

有人告诉我说："我不发火的话，他们就不知道工作做失败了。下次还会再犯同样的错误！"但是，如果你想让对方知道做了多么错误的事情的话，动之以情晓之以理地解释："这真是麻烦的事情呢！你可不许再犯相同的错误了啊？"这样说话的话，效果肯定不会差的。

还有人这么回答道："我想借机告诉部门的其他人：这样做是不可以的。因此我选择发火。"对于这种情况，你完全可以把下属全部叫到一起，然后告诉他们："我想跟大家提醒一件事——"这样完全可以解决问题，你完全没有必要当众大动肝火。

不仅不要发火，对于下属有好的工作表现之时，要不吝赞美，认可对方的努力也是十分重要的。只不过，不要事无巨细都进行赞美，这一点同样很重要。

在以往的经营战略看来，"正确的东西就是好的东西"。于是乎不论是否能百分之百地完成工作，一味地寻求最正确的答案。这种工作方式是无法孕育出好的创意来的。

寻找正确答案，调查各式各样的数据，即便是通过电脑简单地检索，结果都只是显示由谁制造出来的答案。但是，接下来就可以去想下如何也能创造新的发明。

我认为，好的标准不是正确，而是在于快乐。或者可以说是在

于“美好”之中。如果有谁说出有趣的事情，请一定不要吝惜你的赞美：好棒啊！如果我们有这样的公司氛围的话，我们还愁不能快乐工作吗？

3．让职员快乐工作的人才战略

■跨越工种的藩篱思考创见

接下来我们讨论下“创意由质量和数量决定胜负”中的“数量”。

我认为，应该号召所有公司职员去思考工作方面的创意。

“除了大领导外，我们也可以吗？我就是个做最底层工作的，我的创意也会得到重视吗？”

是的，所有人都是主人翁。这是因为不论是任何种类的工作，都离不开工作人员的建议和创意。

举个例子来说，在车间流水线上工作的工人们，也是有可能 对工程的技术创新提出可行性的创意的。

因此，对于这种提出好的创意的员工的评价体系是至关重要的。但是，对于所从事的工作是否满意，工作的年限（工龄）和工作经验，擅长不擅长，都会因为各种不同发生各种相应的变化。同时，每个人的思考方法都是差异各自，柔软灵活的评价方法在此就显得尤为重要。

我认为没有必要将工作内容进行刻板的分工。你是创造型人才你就做创造性工作，你是实践型人才你就专门做业务工作。 这种区分是不对的。举个例子，在小林制药（日本大型医药公司）里面，集团的所有职员都可以对产品和公司提供建设性的创意。就有新的产品源自普通员工的灵感一闪。

当然了，有的工作要求一个人单独作业。我们也无法预言创意会在什么节骨眼上突然在我们的头脑出现。只要有探索奥秘的好奇心，即便是不同的行业，我们也会产生有趣的好点子。如果能够跨越各种行业、职种的藩篱，建设专门的组织召集各种提案，我们距离蓝海战略的实现又近了一步。

即便是从事简单工作的兼职人员而言，也应该给予他们 得以发挥创造力的工作机会。这种情况下，综合评价和报酬体系，应该通过考核其业务成绩和报酬来予以体现。如果提出了好的创意，将这一部分以特别奖金的形式支付，我觉得这是个很好的办法。

■精简管理才能提高创造力

另外一方面，很多的职业中的业务、事务职员愿意从事有创意的工作。而这些人都很反感常规上的MBO（目标管理制度）规定。例如：“我们公司已经决定要开发新产品，接下来我们就拼命地干吧？”有些员工会很快地做出响应，但是现实生活中无动于衷的员工占了更多数。超越了员工能力和过度的目标的硬性规定，会将职员限定在各种目标的条条框框当中。于是乎，创造性的发挥自然不尽如人意。

为了避免这一点，有一个办法叫做MBO，通过他来对员工进行评价。管理学上，MBO，management by object即目标管理法，是以目标为导向，以成果为标准，而使组织和个人取得最佳业绩的现代管理方法。MBO能百分之百地提高员工的目标意 识。在MBO这套方法中，创意型员工占到两成的比例。然后每隔一段时间对员工进行评价。这样将员工从工作的束缚中解放出来，我认为是令人快乐的事情。

当然，相应也会有人有这样的担心："这种附加式（plus alpha）的部分缺乏稳定性，对于创意型员工的薪资也是总让人心里觉得打鼓。"

发挥了创造能力的部分并没有直接通过工资来反映出来，通过奖金的形式体现，我觉得这不失为一个好办法。

管理就是判断最初决定了"就这样做"的事情，是否按照提出的要求完成。但是，为了形成新的市场，很多工作内容都是之前所无法预见得到的，甚至大部分的创意都在制订计划中无法做到未卜先知。因此，这个时候就应该适当地放权管理，精简管理，甚至是取消多余的管理。

以往很多人都会认为，人才战略和经营战略都是别人该考虑的事情。但是，在提出开发新市场的经营战略的时候，成为公司最基础的往往是来自职员的创见，在很大程度上决定了经营战略的数量和质量。要得到这些创意，就要有赖于创意的主体——员工内心的工作愉悦程度。我主张应该在经营战略中纳入并重视孕 育创意的结构。工薪福利、劳

务管理、管理手段等各个方面的人才战略，都应该和经营战略整合起来。

具体的，我们也可以以前文提到的性善说为基础进行管理。当然了，要检测每个员工的内心状态是一项艰巨的工作。相应的，应该对于那些扎实认真工作的员工赋予更大自由度的工作权限。这在很大程度上也能精简公司的管理成本。例如，真的有必要让所有员工在相同的时间段参加工作吗？所有人都必须整齐划一穿着正装来上班吗？等等。总之，想方设法地创造让员工发挥创造能力的工作环境，我觉得这一点应该重视起来。

谷歌（Google）的经营理念“谷歌的十大信条”中就有“不穿正装也可以认真地上班”。当然有的行业和职种因为其特殊性需要穿正装工作。但是，比起穿正装而言，重视每个员工的独特性应该说是更加重要的。

到这里，我们讲述了有关人才管理，就是关于人力资源的活用、人才战略的林林总总，作为人才入口的录用工作中的采用标准也非常的重要。如果公司只是录用那些过分认真工作和成熟稳重的员工的话，这个公司估计很难有美妙的创意出现。在美国的 西南航空（Southwest Airlines），为了录取到那些有个性的员工，他们还专门设置富有创造力的考核面试。

■认识到是员工花费了人生最宝贵的时间去工作

只做那些感到快乐的工作，这样就足够了吗？

我也听到过这样的声音："企业首先要得到要达到的结果，即便是工作中感受不到快乐，任务也必须按时完成。"

工作当然是很辛苦的事情。对于很多人而言，工作就意味着"不自由的时间"。那么，如何在这些"不自由的时间"让员工感受到快乐呢？作为公司，也应该从员工的角度来考虑一下这个问题。

虽然这么说显得像哲学那样绕，但是人类为什么要活着呢？就是为了在你的公司工作吗？我认为，人类正是为了追求幸福的生活才活着的。很多人十来岁、二十来岁开始工作一直到过了六十岁退休，这其中至少有三十五、六年的光阴在职场上度过。这对于他们而言是最宝贵的一段时间了。而这些消耗在工作上的 时间快乐与否，将大大地影响到员工生活的幸福指数。

因此，公司必须意识到职员们花费了最宝贵的时间来给你工作，公司必须尊重职员的工作，对他们保持敬意。

很多的企业理念中都存在对股东、对顾客的献媚示好，几乎很少看到将视角对准他们的员工。最近，也有一些企业意识到了这一点，他们打出了"员工是第一位"的口号。

当然了，不把员工当作公司最重要的部分也不太重要，但是我们不

能忽视的是，公司是由职员来运作的，我们还是不能对提高员工的快乐指数熟视无睹。在二十世纪的时候，设备和公司的信誉尤为重要。但是今后一切发生改变，因为职员的创造性很大程度上决定了公司运营的成败，作为公司的重要资源的员工的重要性，自然就应该更加得到重视。

■二十一世纪新型的决策过程

与现在大行其道的各司其职的论调相较而言，全新的　价值创造观念更为高风险（high risk），更为高回报（high return）。于是出现了一个倾向，即划分为获胜组和失败组两个极端的排序方法。

与以往的战略立案中的既存战略比较来看，就能看到现实中存在的市场。从中我们可以窥知，在现在的市场份额中，自己公司占到多少的比率，业内的竞争状况又是什么样子？由此一目了然。以当前的竞争现状为基础，制定出新的战略，这样的误差就会降低很多。但是，这能收到的利润仍然是有限的。

在制造新的市场之际，公司作为经济主体（protfolio）有必要对之好好考虑。任何的企业，肯定都不会一直从事高风险（high risk）、高回报（high return）的商务贸易吧？这要根据企业是以安稳的本业为主，还是专事风险性高的事业呢？不同的企业对于风险程度的评估是不相同的。

还有一点必须明确，那就是一旦确定采用具有某种程度上的风险的、全新的价值创造战略的话，以往的各司其职论调就行不通了，而是要用其他的方法来进行决策和实行。

二十一世纪新型的战略决策过程，也会因此发生改变。

到目前为止，较常见的是决策层的人士选定创意，随后就下达命令贯彻执行，很多事情也收到了很好的效果。但是，一旦决策层的人士决策失误或者目光不足够独到的话，很多决策最终就会半途而废，无法继续执行下去。

今后，在战略决策当中，已经不仅仅是公司决策层的事务，也是关乎所有职员的重要工作内容。

为此，管理体系的很多构成就要相应进行调整。举个例子，针对年轻女性使用的商品战略，就让团队中的年轻人去做案例。当然，最后的拍板还是由最上级的老板来做，但是这种更加柔软、具有弹性的决策过程更加合理。

要在公司内部建立这样的系统，重新审视作为经营战略决策的判断标准是十分有必要的。

当然这并非是一朝一夕的简单事情。但是，只有你开始考虑到"我们应该有什么样的经营理念"的时候，你的企业运营意识才开始发生转变。

亲爱的读者们，你们觉得采取什么样的经营理念可以让你们的员工

能够心情愉悦地工作呢？

■考虑职员的幸福与经营战略的整合性

在这里，我大力推崇的是，在经营理念当中大力推行“让职员更加幸福、快乐”的观点。经营理念和观点将成为我们决策战略的判断标准。只有在经营理念上明确“让职员更加幸福、快乐”，在公司的运营中，才会时时刻刻地去想“我这么做是不是可以给我的员工带来更好的福祉呢”。这一点大家应该好好考虑一下。如果写作是“让职员更好地成长”，我觉得也很好。

或许你会问：“如果我如你所说，将上述作为经营理念，会提高销售额和利润吗？”

我的回答是：“没关系的”。因为职员的幸福指数和公司经营的销售额和利润并不矛盾。销售额和利润一旦上不去，职员肯定不会感到工作是快乐的事情。但是，不论我们怎么感到担忧，都不应该把销售额和利润时时刻刻写在脸上吧？

实际上，很多企业的经营理念正是“让职员更加幸福、快乐”。

例如日本长野县的寒天生产商伊那食品工业集团的经营理念中，就有一项是“让职员更加幸福、快乐”。我认为，这很好地说明了“对于企业经营来说应该采取的姿态，为了让公司的职员更幸福，组建公司，以此为社会做贡献”。而公司的销售额和利润只不过是要达到这个目标的一个手段而已。

如果有这样的经营理念，于公司职员而言，就不会担心公司会出台让他们感到苦恼的战略了。但是这是否就意味着销售额和利润被抛之脑后了吗？正是寒天生产商伊那食品工业集团这家企业，在被认为是夕阳产业的食品行业，在半个多世纪的时间屹立不倒，一次也没有发生过工薪纠纷和裁员。相反地，他们的很多种商品在日本乃至海外的市场销售额上稳居首位，其丰厚收益自不用多提。

二十世纪以来，有相当一部分的企业基于重视员工幸福快乐的态度，集思广益采用所有员工的智慧和努力，通过运行蓝海战略获得了商业上的巨大成功。当然，在二十世纪，也有老型企业认为规模的扩大才是王道，他们增加设备资产获得巨大的收益，　这样的实例也是屡见不鲜。他们之间的竞争和博弈在过去的十年中也是各有千秋。

但是，进入了二十一世纪后，任何一个发达的社会中物质都是极大丰富，例如半导体和网络这些朝阳产业的新陈代谢也是以令人惊讶的速度飞速演进。很多的企业在各轮竞争中胜出，迎来了它们的成熟期。

就在这样的一个大环境当中，创意是决定一个企业胜败的关键所在。如果你的企业里没有能生产创意的天才的话，你就必须让公司的动力之源泉——职员，感到快乐和幸福。就像前面提及的寒天生产商伊那食品工业集团那般，不要只顾一时的利益，而是着眼于二十一世纪的现实情况，在各有千秋的企业竞争当中独树一帜。由此看来，寒天集团采取将公司职员的幸福和公司的经营战略整合在一起绝非是无心为之。

企业该怎样对于公司职员的工作进行评价？我们必须一起审慎地考

虑这个问题。

◎奴隶时代的回报——不能再寄居其上，作威作福

◎合同时代——给工资等报酬

◎企业系统化时代——人才擢升制度

◎二十世纪——劳动环境和福利待遇

◎二十世纪后半期——劳动价值

◎二十一世纪——是什么呢？

在由创造力决定企业生产与否的时代，如何让公司职员在工作中感受到快乐？如何让公司职员自主愿意投身到工作当中去？这个问题值得我们的社会一起去重新思考。

后　记

真心感谢各位读到这里。或者说要感谢您先从这里读起，开启本书阅读的旅程。

当编辑先生告诉我，请将《经营战略》课程MBA的培训讲义以比较浅显易懂的方式，执笔写给初学者的时候，我首先浮上脑海的便是，“难道又要将迈克尔·波特（Michael Porter）的理论框架再赘述一遍？那真是腻烦死人了！”但是在一开始，本书的策划人佐佐木一寿先生却对我说：“只是重新把波特的理论说明一番，就觉得万事大吉，这未免有些太单薄了吧？”天真的我的注意力立刻就被佐佐木先生上面的话所吸引住，居然旋即接受了撰写事宜。当然了，我和波特先生之间并没有产生过嫌隙。波特先生的经营理论高屋建瓴又精致严谨，对我日常的大学研究生院的授课也是大有帮助。对我来说，写这本书最大的问题是目前市场上阐述波特先生的理论的书不胜枚举，弄不好也落会入这种套路的窠臼。在本书中很多地方提及的“差异化、区别化”，实际上“知之非难，行之不易”，真可谓是说起来容易做起来难。很多人在实践过程中都殊途同归地陷入简单的同样结果。在本书中，我将之称作是“差异性的困境”，其他的很多对之进行阐明的经典经营战略书籍也无一例外地陷入“差异性的困境”。我觉得这是不妥当的。

在课堂上的教学中，波特的理论因为备受推崇，教师即便是常规上的照本宣科也是谁都能够领会的。但是存在的问题是，理论很容易理

解，但是实际可操作性差。很多听讲学员在课程教学中将波特的理论掌握得很扎实，也进行了某些案例学习，但是在实际的经营实践中却很难窥得到波特理论的应用。还有一种情况，课堂上掌握得很好，回到公司的实践中却不能活学活用。这种听讲学员的案例也是屡见不鲜。很多听讲学员于是满腹委屈地抱怨："我原以为自己明白了。"对于这种疑虑，也纳入本书的写作范围，并将之成为本书竞争战略理论架构的基石，助力读者朋友们在实际的企业运营中做出最好的战略方案。

在本书的写作过程中，为了完美回答困扰着听讲学员的各种各样的难题，笔者甚至力求去突破"顾彼思"的常规经营战略课程中讲授的内容。这一点我在其他的论著中也有述及，那就是将我自己在经营现实中践行过的若干心得也收纳进来。这部分在本书的第四章开始出现。

第四章举到因为采用新型的战略而备受关注的成功企业，尤其是网络公司、企业十分瞩目。虽然这些和我们的行业并未产生多大关联，但是却告诉我们一个事实，即进入二十一世纪以来的社会环境已然发生天翻地覆的变化，这对于我们加深对社会结构的认识是有益的。

第五章阐述了创造力的重要性。我认为迄今为止这一点十分重要。在经营战略当中，如果抹杀了孕育创造力的机制的话，那带来的后果是难以想象的。在终章中，又补充了作为这个机制的人才战略的实例，在以往的经营战略中，并未提及过组织行动和领导能力，但是在全新的人才战略中，却将后二者看作是持续保证企业优势地位的原动力。笔者也认为，只有那种尽快地实施了这种构想的企业才能够成为二十一世纪企业的领头羊。

在终章中，举了伊那食品工业的案例。这个企业提出了发展“员工的幸福”的观点，采取这样的战略并最终走向成功。此处虽然无意于简单地罗列事例来呈示自己观点的正确性，但是还是要赘述一句，本书先后提及的观点也绝对不是日本特有的。

很多年前就迎来事业鼎盛时期的美国西南航空（Southwest Airlines），在当时，美国的整个航空业界还苦于行业淘汰的大潮无法自拔，西南航空却敢为天下先寻求出路，并构建起一个重视员工幸福度的企业文化。其结果大家都非常熟悉，实现了卓越的顾客服务，获得了很大成功。或者是认为在出现巨大的商机大潮之际，公司职员们纷纷离职下海其行为本身是理所应当的，这种观点则造就了南美大陆的巴塔哥尼亚企业的成功事例。巴西的大集团塞氏企业（SEMCO）也基于性善说，在日常管理中甚至让员工自己决定职位和薪水，这种彻头彻尾的改革自然取得巨大成功。

以这样的企业作为标榜进行案例研究也为数不少，如果将其完全作为经营战略的最佳范式，或许有人会认为，即使不冠以“二十一世纪示范的新战略”的表述似乎也能进行说明，这种 说法能让人安心地进行实践。但是，此处笔者还有要提醒大家一句。如果你还抱着这样守株待兔的态度的话，那你已经被划至失败者的行列。真正的成功范式绝大部分都被成功企业实践完毕，在充分学习了以上经验后，只有那些在认真思考接下来该何去何从的企业才属于成功者的阵营。

接下来，我们有必要重新思考下“究竟何为经营战略”这一问题。简单地回答的话，那就是创建一个更好的公司。这里的“更好”，在增加销

售额的时候有被使用，增加利润的时候也被使用。这些和企业的“目的”息息相关，这在本书中也有论述。究根结底可以归结为“追求企业价值的最大化”。

那么，这些都是“为了谁”而设置的呢？

在二十世纪的MBA中，还没有讨论过这一点。如果回答是“为了股东”的话也是非常清楚的。正因为此，作为美国MBA的典型论调是，简单的企业改组、也就是丢卒保车，根本不重视从业人员，立足于这样的思维模式上制定战略策划。

于是，笔者想问，在这样的思维模式的企业战略中，他的员　工还会为了企业谋划出好的创意？还会有幸福感吗？

二十世纪资本主义经济获得长足发展，很多的发达国家蒙受其恩惠伺机成功构筑了社会基础。现在的日常生活中，我们用的很多物品大多由民营企业制造。一个企业以特定的顾客为服务对象，作为整体的民营企业则是将整体的顾客作为自己的服务对象。那么，之前只是把成为社会基础设施一部分的“目的”看作是企业“股东”，今后还能够继续奏效吗？

企业不仅只通过商品来丰富社会，因为与员工之间的雇佣关系，也应该花费时间去关注公司职员的生存状态。让职员感受到幸福感的企业

的创造力必定是无处不在，与此同时也增加了顾客的满意程度。于是乎，公司的收益随之不断攀升。进一步而言，与“股东”的利益相关联的“良性循环”，才是其真正的社会贡献。如果从这个意义上，本书不仅仅是单纯的经营战略参考书，还能成为思考二十一世纪企业经营方针的契机的话，著者当引以为幸。

值此文末，敬呈给诸位此书还是倍觉惶恐。感谢策划本书的顾彼思出版社的岛田毅先生和佐佐木一寿先生。尤其是佐佐木先　生长期以来与我不断商讨，在执笔过程中对我文力所不达之处和部分篇幅不吝修正与删改，以及岛田比早子女士也给了我诸多宝贵建议让我的思考柳暗花明，特致谢忱。除此之外，PHP研究所的荻原一彦先生在本书的策划阶段就给予了亲切的支持和宝贵的赐教，最终指导本书走向出版。在此由衷地表示感谢。最后的最后，请让我感谢课程中的所有听讲学员，你们提出了很多朴素而重要的疑问。在感谢所有的帮助的同时，我也衷心期待本书能助读者诸君走向事业上的成功以一臂之力！

顾彼思经营大学研究生院教授　青井博幸

参考文献

阿伯那修·戴肯斯特，巴里·内鲁巴夫著：《何为战略型思考》，阪急传媒。

迈克尔·波特著：《竞争的战略》，钻石社。

迈克尔·波特著：《竞争优位的战略》，钻石社。

H.伊克尔·安泽夫著：《战略经营论》，中央经济社。

卡斯·萨罗那，安德烈·夏帕德，约翰·波特鲁尼著：《战略经营论》，东洋经济新报社。

W.陈金，莱乃·莫波鲁尼著：《蓝色海洋战略》，RANDOM HOUSE讲谈社。

丹康·瓦茨著：《小世界互联网的构造与原动力》，东洋电机大学出版局。

罗兰斯·莱辛格著：《REMIX混合经济背景下的繁荣文化与商业存在模式》，翔冰社。

克里斯·安德森著：《长尾理论》，早川书房。

罗斯特·M.罗伯茨著：《偶发性的意想不到的发明·发现的故事》，化学同人出版社。

米盛裕二著：《溯因法——假说与发现的伦理》，劲草书房。

凯利·哈迈罗著：《经营的未来》，日本经济新闻出版社。

大前研一著：《常人所看不到的手》，小学馆。

顾彼思经营大学编著：《GLOBIS MBA管理学基础手册（修订第三版）》，钻石社。

卡吗因·加罗著：《斯蒂芬·乔布斯令人瞠目结舌的创新》，日经BP社。

田坂广志著：《经营者所说的“言灵”是什么？》，东洋经济新报社。

杨宓穆著：《商贸最重要、宝贵的东西》，钻石社。

丹·阿丽埃里著：《预想般的不合理》，早川书房。

丹尼尔·比克著：《动机3.0》，讲谈社。

坂本光司著：《日本最想重视的会社》，ASA出版。

青井博幸著：《如何在重要会议上提升逼格？——超级实践创新性经营谈》，讲谈社。

凯宾·弗莱伯格，金科·弗莱伯格著：《破天荒！》，日经BP社。

克里斯·安德森著：《免费》，日本放送出版协会。

M.其克赛特米哈著：《流通体验与商品贸易》，世界思想社。

莉卡罗德·塞姆拉著：《奇迹的经营》，综合法令出版。

伊文·修那德著：《让职员去下海吧》，东洋新闻出版社。

日本最大商学院超人气MBA课程首次亮相

传统企业转型后互联网创业时代市场营销实战指南

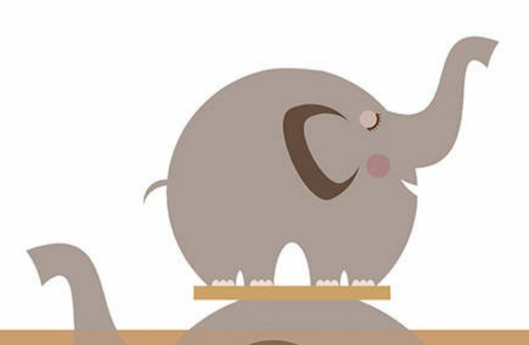
MBA轻松读

逻辑思维

监修 顾彼思（上海）企业管理咨询有限公司

顾彼思商学院（GLOBIS） [日]嶋田毅 著

张雯 译



グロービスMBA集中講義［実況］ロジカルシンキング教室

正确的思维引导正确的结果

一本极易上手、彻底转换你思维方式的逻辑圣经

突破思维瓶颈，直抵问题本质与核心，全面提升思考问题、写作、言语表达能力

★日本著名商学院超人气课程国内首次引进出版

日文原版累计销量超 1400000 册

★一周快速掌握 MBA 商务精华，升级商业认知，切换 MBA 思维

提升知识经济时代的个人竞争力

★经济管理知识竟然也能如此有料、有趣

北京时代华文书局

顾彼思商学院（GLOBIS）
[日] 嶋田毅 著
张雯 译



逻辑思维

グロービス MBA 集中講義［実況］ロジカルシンキング教室

北京时代华文书局

图书在版编目（**CIP**）数据

逻辑思维 / 顾彼思商学院，（日）嶋田毅著；张雯译．—北京：北京时代华文书局，2016.8

（MBA轻松读）

ISBN 978-7-5699-1200-5

I．①逻…　II．①顾…②…③张…　III．①企业管理　IV．①F272

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第217791号

北京市版权著作权合同登记号　字：01-2016-1475

<JIKKYO>LOGICAL THINKING KYOSHITSU

Written by Tsuyoshi SHIMADA

First published in Japan in 2011 by PHP Institute, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc.

through Bardon-Chinese Media Agency

MBA轻松读：逻辑思维

MBA Qingsong Du Luoji Siwei

著　　者丨顾彼思商学院　［日］嶋田毅

译　　者丨张　雯

出 版 人　丨王训海

策划编辑丨胡俊生

责任编辑丨樊艳清　李唯靓

装帧设计丨迟　稳

责任印制丨刘　银

出版发行丨北京时代华文书局http://www.bjsdsj.com.cn

北京市东城区安定门外大街136号皇城国际大厦A座8楼

邮编：100011　电话：010- 64267955　64267677

印　　刷丨河北鹏润印刷有限公司　0317-5196862

（如发现印装质量问题，请与印刷厂联系调换）

开　　本 | 880mm×1230mm　1/32

印　　张 | 7.5

字　　数 | 130千字

版　　次 | 2017年6月第1版

印　　次 | 2017年6月第1次印刷

书　　号 | ISBN 978-7-5699-1200-5

定　　价 | 39.80元

目　　录

前言

■商务人士不可缺少逻辑思维

首先请问各位，在听到“逻辑思维”或者“逻辑”这个词的时候，你第一个想到的是什么？一般说来，逻辑或者理论性这样的词语容易让人感觉“稍显复杂有些费脑子”、“多为理科人才和法律人士使用”、“难免有点冷冰冰的”。那些自认为“我不擅长逻辑思考”的人，是否正是因为上述成见已经根深蒂固，才百般逃避呢？

然而，现在的形势已经不允许大家借此逃避了，而其中缘由则是如下几个环境的变化。

一是全球化。将英语定为公司内部通用语言的日本企业在 逐渐增加，更有越来越多的企业在招新时几乎全部聘用外籍员工。即便没有这么极端，今后与外国人讨论、交涉的机会将与日俱增也是个大趋势。

在这种情况下，语言（尤其是英语）自然非常重要，但相比语言更加重要的，则是逻辑思维。如果一个人的大脑无法做到“我是这样想的，因为……”这类有条理的思考，无论其语言能力多强，到头来也无法说服在不同文化和社会背景下成长起来的对方。又或者当对方的发言令人无法赞同时，如果不能有逻辑地指出问题点，最后谈话的节奏很可

能会被对方带着走。

第二个原因，在于竞争环境的变化提速以及这一现象的激化。允许人们静观其变审时度势、允许存在一定容错率的时代已经结束了。今后“针对重要论点（issue）快速地做出正确决策、将决策合理地传达给周围人”这一能力将愈发受到重视。如果企业或个人做不到这些，他们的处境则会变得尴尬。逻辑思维能够在交流沟通和解决问题方面发挥重大作用，作为基础它是不可或缺的。

第三个令我们对逻辑思维产生需求的原因可能会让人略感意外，那就是现在需要更多创新思维。一个谁都能想到的随处　可见的点子很快就会被人模仿，即便不模仿，竞争对手自己也很快可以想到。如此一来，就会演变成一场毫无结果的模仿之争，想从中取胜谈何容易。事实上，我看着近来的新商品就有这种感觉，大部分商品之间的差异几乎不能被称为差异，最后就陷入价格战，看谁能扛更久。

如果想让对手难以模仿，又能令包括顾客在内的相关利益者认为其存在高昂价值，独特的创意就是必不可少的。而在催生创意方面，逻辑思维也是很有效的。

■有逻辑的思考带来创意

那么，为什么有逻辑的思考能与创意挂钩呢？一是能确保时间。逻辑思维能使思考和交流更加效率，从而节省出时间。这样人们就能利用

这段时间进行更深层的思索，或是在团队中开设一次头脑风暴。尤其后者常被认为对新创意的挖掘和发展非常有效，因为“多样性胜于一名英才的思考”。

有逻辑的思考，同样能让自己客观地看待自身的思路，促使自己反省“想法是否平平无奇”、“是否擅自制约了自己的思　维”、“有没有漏其他重要的事项和趋势”。只要能切实地反省并思考这些问题，想法自然而然会变得具有创新性和独特性。

例如优衣库的创始人迅销有限公司主席柳井正，他的思路就非常大胆且具有创意。包括向SPA的业态转型、早早在中国建立大规模生产的模式，或者为打破“服装业界商品的更新换代极快，必须随时准备好各种类型的商品”的常识，于九十年代后期提出了“Nonage（不分年龄）、Unisex（不分性别）、Basic casual （基础休闲）”的理念（这一理念后经过些许修改）。

如此看来，柳井正是个非常具有创新思维的人。但与此同时，人们也认为没有谁能像他这样凡事按逻辑来思考。在旁人眼里，他似乎总能突然提出精彩独到的设想，但事实上这只是他对常识进行质疑、并按逻辑对人们认定无法做到的事情和结论发问“为什么”后得到的产物。总而言之，他没有依赖单纯的灵感来推动思维，而是利用逻辑来严谨地思考，这才让无比犀利的创意得以孕育而生。

综上所述，逻辑思维不单能提升自身的说服力，帮我们高效率地找到解决问题的点子，它更能与创意思维挂钩，成为让人面对竞争对手时

立于不败之地的力量源泉。

■本书的构成

本书在第一章中首先介绍了逻辑思维的基础动作，也是逻辑思维的基石。本书介绍了四个基础动作。

第二章介绍的，是五种能帮助我们系统把握事物的典型“模式”。想做到有逻辑地思考，首先需要将混沌且多样的事物先进行一定程度的整理后再做观察。也就是说，不要直愣愣地俯瞰那片混沌。只有按一定模式来系统地整理过一个事物，才能更容易看清它的真实模样，从而促使人做出正确的思考。至此为止，可谓逻辑思维的基础。

从第三章开始进入初级应用篇。首先，第三章作为第二章的拓展，介绍在实际商务活动中经常使用的框架（frame ）。本书介绍的都是商务场景中经久不衰的常用框架，具备极高的通用性。敬请在此章节感受系统把握事物的重要性，以及它对加速逻辑思维的实际效用吧。

第四章介绍的是怎样才能提出具有说服力的主张。提出明确的主张，可以说是最考验逻辑思维的一环。如果想让众人理解和接受自己的想法，令他们在感同身受的基础上自发做出行动，就必须学会这一技能。特别是当你提出一个看似不合 常理、实际却很有用的主张时，这一技能的重要性就尤其突出了。在此章节中，会为各位简单介绍咨询公司等企业中常用到的金字塔结构（Pyramid Structure）。

在最后的第五章，介绍的是有效解决问题的方法。解决问题与提出

主张或沟通讨论一样，也是商务人士必备的重要技能之一。如何才能高效且有创意地解决问题，本章会为大家揭密。

■逻辑思维是经营学范畴的CPU

在笔者所供职的GLOBIS中，无论课程也好还是企业内研修也好，推荐最先修习的就是逻辑思维讲义（在GLOBIS的诸多科目中，名称带着“批判性思维”字眼很多，但其内容包含了逻辑性思维，与本书讲解的内容也有大量重合）。

之所以如此推荐，是因为如果一个人没有逻辑思维，那无论他学习多少经营知识也于事无补。如果要做比喻，最常用的就是将逻辑思维比作电脑的CPU，MBA基础课程是操作系统，应用课程则相当于应用软件。无论你想安装的操作系统和应用软件有多么优秀，一旦CPU处理能力低下，到头来依然无法提 升整台计算机的能力。

希望阅读完本书后，各位读者能够理解究竟何为经营学的CPU，并且可以掌握它的意义。

二零一一年四月吉日

GLOBIS经营研究生院教授　嶋田毅

第1章
理清条理，有逻辑地思考

1. 基本原则只有四个

■首先掌握四个基本原则

Logical thinking直译过来是“有逻辑的思考”。一如字面意思，所谓逻辑思维就是“理清条理，有逻辑地思考”。

那么，究竟什么才是“逻辑”？这个词大家平时都在用，可一旦要给它一个具体定义，却又叫人一头雾水。如果进一步再问“怎样才能有逻辑地思考”，恐怕能立刻作答的人寥寥无几吧。

但是逻辑思维这东西并不是一门高难度的专业技能，想拥有它也不需要做什么特殊训练。只要理解一些要点，通过练习抓住诀窍，那么无论是谁都能掌握这项技术。

逻辑思维最基本的原则，被归纳为以下四条。

①将结论明确为“是／否”

②通过“因为”“所以”来思考

③结合事实

④切中论点，顾及整体平衡

只要学会有意识地遵循这几条来思考，就能自然而然地构筑起逻辑思维。这四条的每一条都不复杂。或者可以这样说，所谓逻辑思维，就只有这四条原则而已。

本书对于MECE（无遗漏无重复）和逻辑树等以逻辑思维为基础的专业工具、在此基础上发展出的利用金字塔结构展开论述，以及使用逻辑树的问题解决等内容都有解说，但这一切都源自于这四条基本原则。

如果在阅读过程中感觉无法理清思绪了，建议可以重新回顾一遍以上四条基本原则。

那么下面，我就来逐一解说这四条基本原则。

2．令结论具有说服力

■不在结论中使用暧昧的词汇

逻辑思维的第一条基本原则，就是将结论明确为“是／否”。

如果**“**是／否**”**不容易理解，也可以替换为**“YES/NO”**、**“**做／不做**”**、**“**往左／往右**”**等词汇。重点在于结论必须明确。

在商务决策中，首先会面对诸如“如何才能提升营业成绩”之类的明确课题，GIOBIS称之为“论点（Issue）”。逻辑思维的目的之一就是针对这一论点高效地得出结论。比如：“由老客户介绍新客户”、“减少得不出成果的无用拜访”等。

这里需要注意，所谓的结论应该是诸如这样的句子：“我们 希望采取××做法”、“我们将停止××行为”，整个句子主语明确，也体现了清晰的方向性。

但逻辑思维欠佳的人，就很容易得出暧昧不清的结论。

例如针对：“怎样才能提升业绩？”这一论点给出结论说：“各人做法不一样，不好说”。

或者“得不到成果的拜访可能造成浪费，但也有可能潜藏商机”。

这样的结论能带来什么？对于决策和主张来说，这是毫无意义的。

我刚才说逻辑思维的目的之一是高效地得出结论，但主张“都可以”是无法让听者认同的。以事实为依据展开的论证，无论讨论得多充分，只要结论不明确，都毫无意义。

当然在现实生活中，确实有很多情况会让人想用“各人不同”、“视情况而定”来作答，可即便在这种情况下，也完全可以基于一些前提条件得出结论，例如：

“如果调研结果是A占优势，就发售A。”

“要是销售额不到×亿日元，就下架。”

这也是一种明确的主张。

日本人在需要做出判断时，习惯于回避“A既是B”这样的明确答案。而原因之一，或许就在于害怕被人追问“你为什么这样判断”吧。

使用逻辑思维的好处在于被问及“为什么”的时候，你能够以所有人都能理解、并且具有说服力的方式，来清晰阐明得出结论的原因。或许可以说，让别人去接纳你所断定的结论，正是逻辑思维的职责所在。

还请记住，“明确的结论”和逻辑思维如同硬币的正反面一般，不可

分割。

■明确每个判断和依据，从而增强说服力

需要明确清晰的，不仅仅是最终结论。

在逻辑思维中，不能一下子从最初的论点直接跳到结论，而是应当以事实前提作为基础通过一系列判断的累积，形成起思考的条理。而其中的每一个判断，也都要求清晰明确。

法庭审判就是个很好的例子，比如在刑事案件中，被告最终有罪还是无罪、有罪的话应怎样量刑，这些都需要法官对检察官和律师双方提交的诸多证据和证言做出判断，哪些证据可信，哪些不可信不予以采纳。当然，其中还有准确性的问题所以不能一概而论，但基本流程是法官根据每一件证据来考量被告是否有不在场证明之类、通过一系列明确的判断的积累得出最终判决。

如果这时，法官在此过程中做出了不够严谨的判断又会如何？“证据A看起来挺可信的，况且被告好像也没不在场证明，就判有罪吧”——这样的判决恐怕谁都无法认同吧。

在商业活动中做决策也是同样的。比如，有一种运用逻辑思维的具体工具“SWOT分析”，会在P83详细解说。简单概括的话，这个分析法就是将自家企业的“优势”和“劣势”依次列举出来（一些欧美的商学院认为这一工具比较落后，但因其简明易懂的特点，时至今日仍有很多人使

用）。

举个例子，假设新兴制造型企业A公司，不具有老牌制造型企业的既有销售渠道。没有销售渠道就意味着没有销路，从这层意义上来说这是A的劣势。但反过来想，正因为没有后顾之忧，所以方便开拓网络直销等新销路，这又成了它的优势。不具备既存销售渠道这一因素，有着优势和劣势两个面。

然而在对这家企业进行SWOT分析时，如果给出的答案是“不具备既有销售渠道这个因素，根据不同情况可能成为优势也可能成为劣势，全看你怎么想”，对话就很难再进行下去了。模棱两可的回答，本就很难被称为“判断”。

“在某某条件下是优势。”

“考虑此次的论点，应该将这一点作为劣势考量。”

如上述列出的这类经过自己严格甄别后做出的明确判断，是逻辑思维所必需的。

当然，个人的判断不可能永远百分百正确，也未必能获得多数人的支持。但即便如此，也比自己没有明确判断要来得好。因为当你提出明确的主张及其理由时，讨论便会随之产生，很多情况下这能让团队做出更好的决策。

“我们公司没有既有销售渠道，所以能大胆尝试网络直销，同时我认为市场环境也很不错，还是应该积极开展销售工作。”

“我们公司没有既有销售渠道，这是优势也是劣势。市场环境会根据情况不同而改变，但还是应该积极开展销售工作。”

两者相比，前者更有说服力可谓一目了然。

逻辑思维就好比把一块块名为判断•分析•区分的小积木不断堆积起来一样。如果每一块积木都能被下面的积木稳固地支撑起来，那么无论堆得多高都不会动摇。可如果哪怕有一块柔软的积木或是形状不规则的积木夹杂其中，那么只要从侧面稍一施力，堆起来的积木就会在瞬间崩塌。想要垒高积木得出最终结论，就必须从每一块积木也就是判断中极力排除暧昧要素。

道理虽简单，可要是想在每个阶段都做出百分百正确的判断以确保绝不出错，那么花多少时间都是不够的。在瞬息万变的商业世界，决策不仅需要正确性，同时还需要速度。

为此，在做出每一个判断时，除了严谨的思维，果断也很重要。即便面对暧昧的灰色区域，你也可以基本一些前提，做出明确的判断（“在这种情况下，将它判定为黑色”），这才是现实中逻辑思维的使用方法。

做出确切判断的工作会让人背负超出想象的压力，但如果选择逃避，就无法做到有逻辑地思考。建议可以在思考过程中适当放松大脑，然后回来对这个该做出明确判断的地方做出判断。

另外还需要注意的是，这并不意味着什么都能以单纯的二元论来思考。比如要是从一开始就认定“非黑即白”的话，思想就 会被局限在一个

非常狭小的范围内；而一旦这样想了却又得不到解答的时候，就会给人带来精神负担。最重要的是，你要明确自己的想法，而结果有可能既非黑亦非白，或许会是绿的，甚至红的。所以你需要的是拿出明确的主张。

■在日常生活中养成做出明确判断的习惯

如果突然要求一个平时就凡事模棱两可的人有逻辑地思考、要求其做出明确判断，他恐怕很难做到。知道逻辑思维的思考方法和会用是两码事。

这时候，就需要从日常习惯入手了。平时遇到灰色的概念不要把它扔在一边，试着去明确地判断它是黑是白，养成这样的思考习惯就行了。这样大脑就能逐渐形成事事区分、对下达判断的依据刨根问底的思考方式。而这样的习惯，对培养主动关注世间动向、确立自己的判断轴也是很有帮助的。

话虽如此，世上还是有很多事情是无法立刻做出判断的。例如“偶像组合A和B哪一个能在娱乐圈存在更久”，笔者在大多数场合对此都无法作答。因为笔者对娱乐圈并不那么感兴趣，掌　握的详细情报太少。而这，与单纯的“懒得做判断”是不同的。

不过，若是能清醒地认识到“情报不够所以自己无法判断”，那只要换个角度，去思考“该怎样搜集信息来做判断”，比如该浏览大量相关信

息的网站，或是找业内人士咨询等等。——这也是一种思维训练。

3．条理不清，便不得要领

■理清条例进行思考

所谓逻辑思考，可以解释为“理清条理，分阶段做出判断”；而“理清条理”四个字如果换成其他说法，就是“将根据和结论用‘因为’和‘所以’连接起来”。图解如下：

○根据——所以→结论

○结论——因为→根据

也就是选择其中一种结构来思考。

以之前提到的销售渠道问题为例：

“A公司没有既有销售渠道【根据】。所以，可以大胆开拓新渠道【结论】。”

或者：

“A公司可以大胆开拓新渠道【结论】。因为，它不具备既有销售渠

道【根据】。”

像这样将根据与结论挂钩，是展开逻辑的基础。

刚才我说，逻辑思维就好比把一块块名为判断•分析•区分的小积木不断堆积起来一样，而“根据——所以→结论”、“结论——因为→根据”的结构就相当于一块块积木。把这些积木按逻辑逐一垒砌的行为，是逻辑思维的重要基本动作。

■连接模式并不多

首先用简单易懂的“三段论法”来举个例子。

（1）哺乳动物用母乳哺育幼崽。

（2）猫是哺乳动物。

（3）所以，猫会用母乳哺育幼崽。

这就是典型的三段论法，通过积木（1）和积木（2）的叠　加，导出了结论（3）。

由此可以明白，无论看似多么复杂难懂的逻辑展开，只要按顺序思考就能发现，它们不过都是“根据——所以→结论”、“结论——因为→根据”这两种“积木”的不断累积而已。正因如此，可以说逻辑思维的关键正是谨慎地走好每一步。

顺带一提，连接根据和结论的方法有两种，分别是“演绎法”和“归纳法。”

简单解说一下，所谓“演绎法”，即通过事实和普遍法则来推导出结论，前面提到的三段论法就属于演绎法。

而相对的“归纳法”则需着眼于观测到的多个事实的共通项，并由此导出结论。例如下面的推论，就是用归纳法导出的。

“部长昨天发起了高烧，还咳嗽，他说自己喉咙也肿了。那之前的一天他和一个感冒的人一起喝了酒，所以我推测部长是被传染了感冒。”

反过来可以这样解释：“部长可能是被传染了感冒。因为他昨天发起了高烧，还咳嗽。他说自己喉咙也肿了。那之前一天他　和感冒的人喝过酒”。因为部长身上存在感冒症状这一共通项。

逻辑展开的模式有这样两种，还请各位了解。

■缺乏根据的案例

用“因为”“所以”把根据和结论连接起来，在提出个人主张的时候显得是理所当然的。但实际上，根据和结论并没有完美连接的案例却比比

皆是。

比如这个例子：

“建议我们公司也开展这项业务，因为我们应该开展这项业务。”

乍看之下二者间被“因为”连接着，但仔细一读却会发现“因为我们应该开展这项业务”这句话没有表达任何含义，不能算作根据（这样的主张被称作同义语反复）。

再看这句：

“建议我们公司也开展这项业务，因为我们可以活用自己的优势，同时也没有强力的竞争对手。况且客户多为小企业，在议价能力方面我们也占上峰。”

这样的主张，显然比刚才那句更有说服力吧。

像这样自以为自己很有逻辑，但事实上怀揣的都是错误的“伪逻辑”的人在商业世界里也并不少见。在做决策时，还得时常留意自己的逻辑思维是否是正确的。

Q&A

■不需要百分百严密

——您说根据和结论必须恰当地连接起来，并且得谨慎地堆积每一块积木，好像时时刻刻都必须留意每个细节，这让我感觉逻辑思维非常困难。

嶋田　没错。想要百分百严密地展开逻辑，那是相当困难的。

不过请放心，　如果是写学术论文或许会要求不容置疑地严密论证，但在商业世界中，不会对逻辑思维做那样高的要求。

原因就在于无论提出多么准确的根据，它们充其量不过是过去的事实。在这个瞬息万变的时代，未来未必就存在于过去的延长线上。而商业决策必须在预测未知的未来的基础上做出行动，所以没必要一味追求百分百的严密性。

例如对于年间销售额一百亿日元的企业而言，未来十年是否要开拓销售额预期可达一百亿日元的新业务是一项重大决策。可这种时候，又有谁能提出一套无人能辩驳的完美逻辑，来推得出“该开展”或“不该开展”的结论呢。无论逻辑多扎实，在商业中都不存在“绝对”二字，而且没有人能完美预测未来的经营环境。于是，必然会有人提出反对意见，但这样是没问题的。

即便无法提出让100％的人都心服口服的主张，只要你的主张能得到75％的赞同，意义也很重大了。当然75％这个比例是否妥当还得视情况而定，但在推动业务发展的过程中如果能获得足够的人数支持，逻辑思维也算大功告成了。反过来说，如果一家企业只有在得到100％支持

的情况下才推动业务，那反倒是个问题。

——那您的意思是，也不必太过注重根据和结论的连接，对吗？

嶋田　不对。希望大家不要误会，虽说不需要百分百的严密性，但将根据和结论连接起来这一基本动作还是得踏踏实实完成的。

逻辑思维的第一步，即将根据和结论恰当地连接起来，这是不可缺少的一步。完成了这一步，再去考虑第二步的严密性，即根据有多可靠、结论具有多强的说服力。这时候可以适当放宽一些要求。越是重大案例要得到众人的一致认可就越难，但即便如此仍然得努力去让60%～70％的人认同你的主张。

让我们把“将根据和结论连接起来”和“推断严密性”分为两个阶段来思考。

——有逻辑地思考，是否意味着会自然而然地推导出唯一的结论。

嶋田　不是的。我常听不少人说，逻辑思维是能让所有人推导出相同答案的思考法，但我并不这样认为。

原因就在于，每个人看到的事实都是大相径庭的，尤其在人们基于归纳得到的理由来思考时，每个人得到的解释和结论会反映出各人不同的经验和价值观，所以未必会推导出同一个答案。 在下一节我会对此做

详细说明。

就像我在前言部分说到的那样，逻辑思维也和创意挂钩。想获得独到的创意，就不能拘泥于最初想到的解释和结论。试想有没有其他思路，试着拿出第二、第三个方案，再检验一下它们是否符合逻辑。有时候你得到的第三或第四个解释，反而能出人意料地找到事实根据。这样得出的点子不容易被其他人想到，在不少情况下它们也会具有很高价值。

4. 开始论证时，需从所有人都认可的事实起步

■结论必须以事实为基础

前面我说过，逻辑的展开就等于根据和结论的不断积累。既然有“结论——因为→根据1”的逻辑，那么接下去的逻辑就是“根据1——因为→根据2”。

经过上述过程的不断重复，就会追溯到最最基本的根据。这一根据必须是“事实”，也就是本书提到的第三个基本原则。图解如下：

最终结果——因为→根据1——因为→根据2……根据Z（事实）

同样的，使用“所以”来逆推的话则如下图所示。也就是换种说法：“从事实出发”得到最终结论。

根据（事实）——所以→结论1——所以→结论2……→决策（最终结论）

逻辑思维中提到的“事实”，是指现实情况和大众普遍接受的道理、原理、原则。

比如“目前手机的普及率超过90%”、“啤酒销量出现下降趋势，第三类啤酒销量上涨”等，都是毋庸置疑的现状和事实。先前提到的“A公司不具备既有销售渠道”也属于事实。

再看反例：

“年轻人似乎很流行看手机小说。”

“我觉得现在的年轻人酒量都不行。”

感觉如何？乍看之下很有道理，但这不过是主观意见，未必代表事实（当然，这也要取决于是“谁”的意见，将在P26详细解　说）。而经过调查后，也有可能发现“一部分年轻人确实爱看手机小说，但普及率并不高，并不能称之为流行”。

要是以这种难以被称为“事实”的看法作为根据来展开逻辑，就会推出类似“眼下年轻人群中流行手机小说，所以我们也应该着力发展手机小说业务”等缺乏说服力的结论。

我先前写到，逻辑思维等于把逻辑判断的积木一块块搭起来，而它首先应该建立在事实这一无可动摇的基础之上，否则立刻就会崩塌。

■何为事实

究竟应该以什么标准来判定事实，这个问题其实很难回答。

最简单易懂的答案是，以数字呈现的关于具体情况的信息。虽说销售额、销量等数字无论是谁都能得出几乎相同的解释（当然前提是“正确的统计”），作为事实而言最有说服力。

阅读提案相关书籍时，常能看到诸如“在做提案时请使用尽可能具体的数字”这样的语句，也是同样的道理。想要推翻以数字表达的定量数据，相较推翻主观印象要来得更困难，所以数据更容易具有说服力。

我们观察并确认到的现实情况，也是有效的事实。

撇开先前手机小说的例子。当你听说“某市场正在扩张”的消息，如果没有进行实际调查，就无法判断这是否是事实。通过市场调研或现场走访等手段来确认市场的实际情况，是很重要的步骤。

丰田汽车就贯彻了“现地现物”的方针。假设现在的问题是“如何才能提升某工厂生产能力”，如果你只是坐在桌前思考，无论想多久都不可能找到解决方案。只有亲临工厂现场，观察究竟存在何种问题，浪费了哪些资源，才能根据实际情况来制定对策。

小林制药的会长小林豊也对前往现场搜集信息相当重视。小林豊会亲自前往超市等出售自家产品的地方，偶尔还会直接询问选购自家商品的顾客“为什么选择这个商品”。想必他一定很清楚，像这样倾听现场的反馈对自己的决策会产生重要影响。

■即使有数字和数据也得小心

有了具体数字数据是否就能认定这是事实了呢？并非如此，还需注意，在一些案例中数据未必能体现真实情况。

最常见的例子就是数据过时。哪怕是像总务省统计数据这样可信度极高的数据等，平成十八年（2006年）的数据也很难被用作现在平成二十三年（2011年）的决策依据。

直接借用他人用来实现其他目的的二手数据同样存在问题。世间有着各种各样的调研结果，就数据而言是有效的，但那些是其他人为实现其他目的而做的统计，统计结果符合那人的目的，直接照搬则有可能产生误差。

对指标的定义中途发生改变，这样的数据也很让人头疼。

假设某企业调查各部门销售额的推移，得到结论是部门A增加，部门B下降。看到调查报告，很容易让人认为部门A的业务发展前景良好，但实际上此部门今年经过重组，部分部门B的销售额被算到了部门A头上，这种情况很常见。

有时数据本身非常可靠，却不能作为根据。

就拿各国人均占有降水量的数据当做例子，澳大利亚的数字就非常高。可如果以此作为根据得出结论“澳大利亚水资源充足”就错了。事实上大多数澳大利亚人都在为缺水而烦恼。澳大利亚土地面积广，整体降水量大，但是存在大量无人居住的区域，能以适当成本转换为饮用水的水源非常有限。

■没必要追求百分百的事实

相信有不少人会产生疑问：“‘事实’是否就意味着不能带有半点令人怀疑或暧昧不清的部分？”答案是否定的。就像我先前几次提到过的那样，在商业活动中逻辑思维并不需要过高的严密性。

倒不如说，仅以普罗大众无一例外全员认同的事实为基础展开的逻辑，大都是谁都能想到的，毫无价值。　　仅依照客观数据制作的报告，很容易变成简单的调研结果汇总，在追求新奇独特创意的商业活动中，不能带来多高的价值，而这种情况并不罕见。

还有一个与客观数据完全相对的极端也可作为逻辑思维的可靠根据，那就是业内关键人物的发言，尤其是其确信的言论。

商业活动需要在对未来的预测中做出决策，而未来在眼下无法通过数字数据来体现，在不少情况下反倒仅存在于有识之士和业内专家等关键人物的脑海中。　虽说那也不过是关键人物的预测而并非事实，但它们却能比繁多的客观数据描绘出更为正确的未来。

假设有这样一个主题，思考在眼下2011年年初“电动汽车会以怎样的速度普及”。电动汽车的普及不仅与各种技术的进化有　关，还涉及城市基建和法律体系的完备与否，或是各家汽车生产企业的想法等诸多因素。哪怕现在搜集再多的客观数据来进行逻辑推演，恐怕也很难提出能让周围人信服的主张。

可如果在逻辑推演中加入熟悉汽车行业和电池行业的专家、记者、舆论领袖等人的意见，可信度和说服力就会瞬间得到提升。

说到底，判断是否事实的最终判定标准，在于“是否有足够让他人认同的逻辑依据”。 在这方面，可以认为在一定程度上被世间所信赖的关键人物的言论，是足以作为事实来考量的。并且，如果搜集大量关键人物的发言并从中抽取出共通的意见，可信度就更高了。

当然了，虽说业界关键人物的言论基本都可以被看作事实，可如果仅以这些作为根据又太过牵强。在搜集客观数据的同时，再去搜集诸如关键人物的发言等虽存在部分不确定性、但又有说服力的根据（尤其是对未来的预测），然后再以此构建逻辑，这才是现实的做法。

两者的平衡很难控制，但这项技巧会在逻辑思维的经验积累中慢慢被掌握。

5. 不切中论点等于浪费时间

■首先要切中论点

先前我说过，在做思考的时候，最先要做的是明确主要论点（issue）是什么。

在商业活动中，逻辑展开再有条有理也罢，但凡没有切中论点，就都是徒劳。不仅如此，如果把花费在其中的资源和时间视作机会成本（放弃某项原本可能做成的事而带来的损失）的话，甚至可以说这是个百害而无一利的事。

举个例子，如果领导想要提升组织创造力，那么关键的论点就是应当做出怎样的组织设计、该设置一个什么样的交流环境。而在另一方面，公司图书馆该购置什么样的杂志这个问题，确实 不能说与创造力无关，但不如先前的主题那样重要，并不是一个领导必须最先思考的问题。

从自己的职位和职责出发，首先要清楚地知道："现在自己应该思考的是什么？"

■仅从一个事实展开的逻辑过于脆弱

平衡地思考同样重要。假设现在有一份关于某食品生产企业新产品的方案书，内容如下：

“当今社会注重健康，特别是最近的年轻女性对番茄的茄红素尤为关注。而我们公司生产的方便米饭也很受女性客户的欢迎，我认为可以制作一款添加番茄的‘番茄米饭’，肯定能热销。”

这个逻辑推论的根据是“年轻女性对番茄的茄红素尤为关注”这一事实，以此作为新产品的方案是否妥当呢？想必不少人看完后会觉得“道理没错，但结论有些牵强”。

作为根据的事实准确无误，而由此展开的逻辑条理也很通顺，可这些并未必代表做出的决策就一定具有说服力。原因就在于，结论是仅仅凭借“年青女性对番茄的番茄红素尤为关注”这 一项事实根据推导出来的。

从“番茄的茄红素人气高”这一点来看，方案书提及的内容或许的确没有错，可说到底这也不过是仅从一个方面观察后得出的结论。有没有思考过其他要素呢？例如“番茄的茄红素热能持续多久”、“成本是否合适”、“有没有类似商品或竞品”、“番茄是否适合加入方便米饭”等等。必须考虑到的要素还有很多。

凭借有限的根据得出的结论乍看之下很有说服力，却经不起推敲。

番茄饭的方案也是同样，只消一句“其他公司也出过类似商品，销售情况并不好”就轻易被推翻了。

在逻辑思维中不能仅局限于片面的情况，关键在于必须通观全局、在没有遗漏重要论点的情况下做出判断。

就拿在前文中我曾多次用到的搭积木的比喻来说，如果仅在一个根基上将积木垒起来，无论搭的时候多么谨慎，只要稍有晃动，积木就会立刻崩塌。相对的，当根基增加到三个、四个、甚至五个时，积木就会变得稳固。而如果根基本身也能得到平衡稳固的支撑，积木就不会倒塌。逻辑思维亦然。

另一方面，如果根基的数量过多，反而会出现无法清晰传达的问题。对此如果将支撑最终结论的根基精简到三至四个，就能在保证说服力的同时又简明易懂。

无论如何，把握住整体、平衡地做出思考是很重要的。

Q&A

■按重要程度来深挖

——您说在逻辑思维中重要的是不能将思考范围局限得太狭窄，而应该覆盖整体。但如果对所有要素都不偏不倚地进行彻底分析，是否太花时间了呢？

嶋田　是的，前文中我也提到过许多次，商业活动中速度很重要。这就需要我们在覆盖整体的同时从中辨别出重点，并且着重思考那些重点。

不如这样想，对于能给决策的妥当性和主张的说服力带来八 成影响的要素，就花费八成时间来深挖；而仅有一成影响的要素就只花一成时间足以。这样想就比较好理解了吧。

例如在重整某业务部门的时候，如果认为人员要素最为关键，就应当去深挖与人相关的要素，例如员工技能、工作意愿、称职与否、工作时间等等。

但对于资本集约型业务，人员要素并没有那么重要，设备的运转率才是最关键的。那么对市场规模的预期、业内竞争力，或者能否与其他业务共用设备等要素，就有必要做更深刻的思考。

——怎样才能掌握这些基本方法？

这不是一朝一夕能掌握的，需要在平常的工作中脚踏实地的努力。

尤其是在担任经理后不得不一一处理整个部署的每件工作。不仅是

自己负责的企划，对别人制作的企划也需要你来检查它的逻辑是否平衡、是否存在遗漏、对于必须深挖的要素是否做了彻底调查，这些都需要相应的洞察力。

而只有习惯了这些技能才能把它们做好。想要具体掌握好平衡，不仅需要经营学所有的知识，很多时候更需要商业知识以外的知识和修养。

建议可以一边输入知识，一边站在第三者的视角客观地观察自己的思路，多问问自己“应该思考什么”、“现在思考的点对整体来说重要吗”。

第2章
加快思考速度的思考方法

1．只要明白“模式”，就能快速得出正确的结论

■思考的五种“模式”

在第一章中，我对于“何为逻辑思维”做了解说，并阐述了逻辑思维的基本动作。在第二章，我会就加速逻辑思考速度的“模式”进行解说。

其中最重要的要素是“思考时必须把握整体结构”。哪怕是像商业活动这样掺杂了繁多要素的案例，只要把握好整体结构并进行整理，就能比从零开始逐一思考更快地得到正确结论。

把握结构指的是理解每一个要素之间的关联以及顺序等整体印象，而非将每个要素孤立出来观察。你可以这样考虑，不要把每个要素一条条分别罗列，而是要在脑海中描绘出一个图。

为此你必须先了解把握事物结构时需要用到的“模式”。

虽说是“模式”，但它们并不像第三章将要解说的框架（framework）那样，有着个别具体的条条框框。框架的具体目的和用

途都是清晰明确的，但这里的“模式”更加无色透明，更具弹性，可以把它视为框架的前一阶段。

“模式”本身并不是逻辑的，但了解它以后就能大幅增加逻辑思考速度和精确度，可以把它想象成逻辑思维的涡轮增压式发动机。

这里要介绍的“模式”包括以下五种。其中第⑤条假设检验和其他四种稍有不同，更强调过程的意义，但它对于快速处理复杂的情况是非常重要的，也在这里做介绍。

①MECE / 逻辑树

②矩阵图

③流程图

④关系图

⑤假说检验

只要记住这五个模式，就能在相当程度上提升逻辑思维的效率。尤其①至④，更是第三章将要介绍的框架及经营学教科书中常见框架的基础。本书的目的之一，就是让读者学会自己制作并使用框架（思考的架构）。为达到这个目的，还请务必掌握框架的根本，也就是“模式”。

2．使用“MECE”，无重复，无遗漏；借助“逻辑树”，简明呈现

■通过无遗漏无重复地分类来把握整体。

作为逻辑思维不可或缺的“模式”，最先需要讲解的是“MECE”。

MECE是英语“Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive”的首字母缩写，直译为“相互独立，完全穷尽”，指将某个集合（整体）无重复、无遗漏地分解和分类。

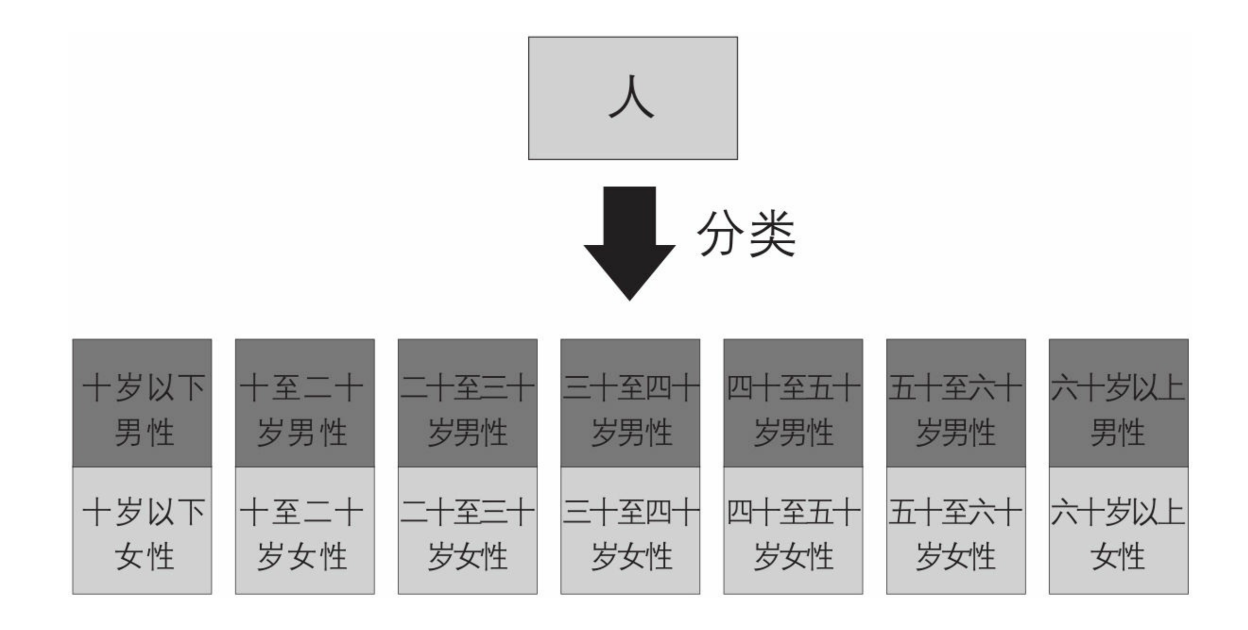
举个简单的例子，将“人”分成数个不同的类型。

如果分成“男性”和“女性”这两类，那么每个人都能进入其中一个分类中（无遗漏），并且没有人会同时属于两个分类（无重复），这就是MECE的。

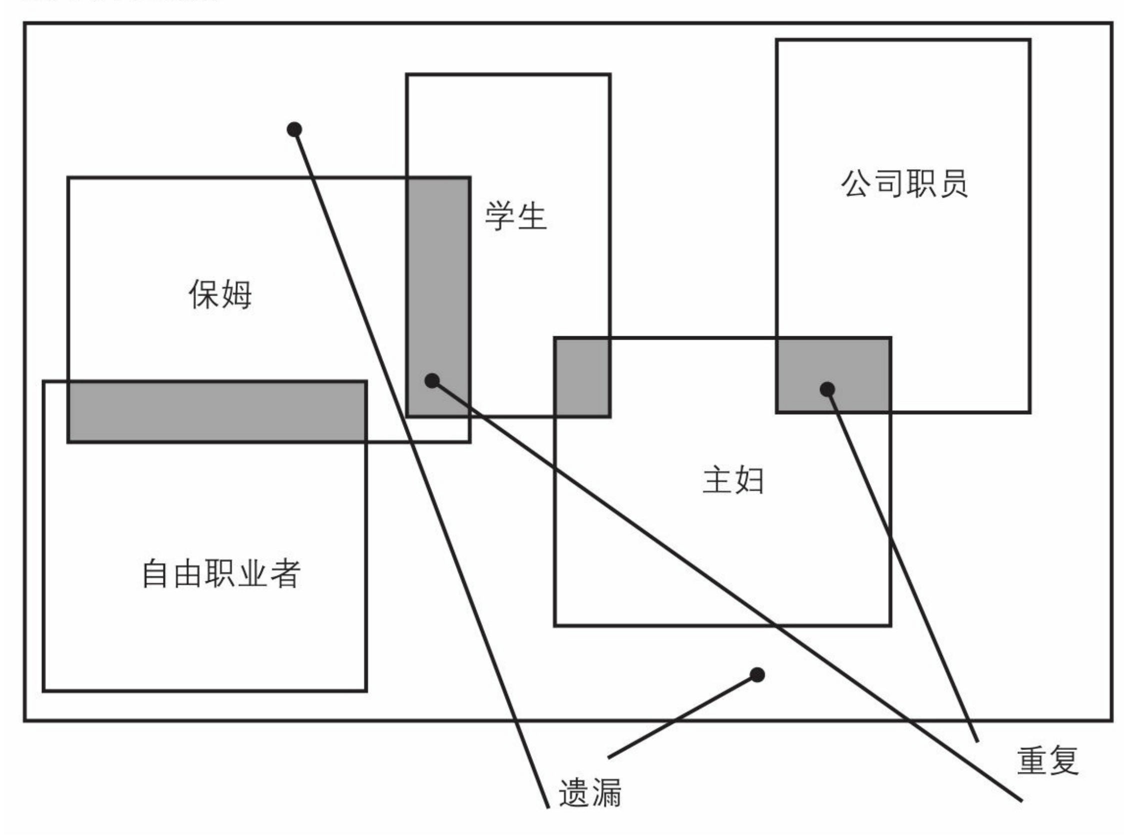
同样的，按年龄标准划分“十岁以下”、“十至二十”、“二十至三十”……“六十岁以上”等也是MECE的。把这二者组合在一起，进一步划分成“十岁以下男性”、“十岁以下女性”等同样也是MECE的（图表1）。

那么，把“成年女性”按“学生”、“公司职员”、“自由职业者”、“主妇”、“保姆”分类的话，是否MECE呢？在这种情况下，作为个体户的女性无法被划分，就会出现遗漏；同时，一位工作的母亲可以被重复划分到“公司职员”和“主妇”这两个类别中。也就是说这样的分类不是MECE的。

图表**1　MECE**实例



图表**2**　非**MECE**实例



再举一个例子，如果把“顾客”按刚才那样分为“男性”和“女性”，又是否MECE呢？乍看之下是MECE无误，但这里还遗漏了“法人”这一重要的顾客，所以不能算作MECE。

诸如此类，要MECE地思考其实也很有难度，特别是如果你平时不习惯把事物清晰划分的话，就很容易出现意想不到的疏漏和误会。

MECE的分解在商业活动中是非常重要的。

例如在开发面向成年女性的商品时，如果按先前非MECE的例子那样以“主妇”“公司职员”等分类来思考，就会眼睁睁地失去“个体户”女性

的客户群。再加上还存在“参与工作的母亲”这种有着双重身份的客户，会给市场分析带来浪费和混乱。

另外我在第一章写道“逻辑思考中必须注重事实根基的平衡”，可如果现在有五个事实可以作为根据，却遗漏了两个的话，由此推导出的结论可信度就会变得非常脆弱。

想要按逻辑思维得出高精度的结论，就必须着重检查是否有重要因素被遗漏，以及是否存在相同要素的重复。尤其**“遗 漏”**的存在会大幅削弱说服力和解决问题的效果，这一点需要特别留意。

■用**MECE**思考的关键——不过度拘泥于**MECE**

我说过MECE非常重要，可如果过度拘泥于MECE就会本末倒置，反而会对逻辑思维产生阻碍。

就拿先前提到的例子，要是将“成年女性”按照“公司职员”、“全职主妇”、“其他”来划分的话，就MECE了（加入“其他”这项，就能从理论上排除遗漏的可能）。

但如果目的是开发商品，分成这三类并不能带来令人满意的效果。在此案例中，作MECE分类不过是为了帮助分析市场，MECE地分类本身并不是最终目的。必须时刻明确将整体分类的目的究竟为何，才能做

出有意义的MECE分类。

另外，真正百分之百无遗漏无重复地分类，以现实来说其实难度是很高的。譬如一开始的将“人”分为“男性”和“女性”的例子，如果考虑到有部分人存在性别认同障碍，那严格来分为　　男女也并非百分百符合MECE。

然而，一旦过度追求细节的部分，就容易浪费时间导致进度中断。我之前提到过无数次，商业活动中速度是必须的。第一章中我也写过，存在一些不够精致的部分也无关紧要，重要的是在保证一定的速度高效的推进进度。

以粗糙的**MECE**推动业务发展的关键，在于你必须清醒地认知到存在重复是难以避免的，但是相对的，必须尽一切可能确保没有重大的遗漏。

假设一群人聚集在一起就某个主题做调查，需要将世间各种组织按“大企业”、“中小企业”、“政府机构”来分类并分派给不同负责人。如此一来，第三块就会同时符合好几个类别。这一块由两个类别的负责人重复调查也不会产生大问题；反而是为了排除第三块的例外情况而特意调整任务分配，会更浪费时间。但是一旦出现不属于任一分类的要素，问题就比较严重了。以这个例子来说，如果遗漏了诸如“NPO”等组织，就某些目的来说，做调查时就可能遗漏相应重要信息。

另外，商业的世界是瞬息万变的。就在不久前，电脑还被分　为“台

式电脑”和“笔记本电脑”这两大类，可现在却出现了类似“IPad”这样无法被归入任何已有分类的新事物。智能手机和游戏机的实质，其实也与电脑非常相近了。

商业的世界就是这样，无论逻辑组织得多么精致，三天后情况就变了。要重新确认原本的目的，不要过度拘泥于**MECE**也是重点之一。

■将复杂问题简单化的逻辑树

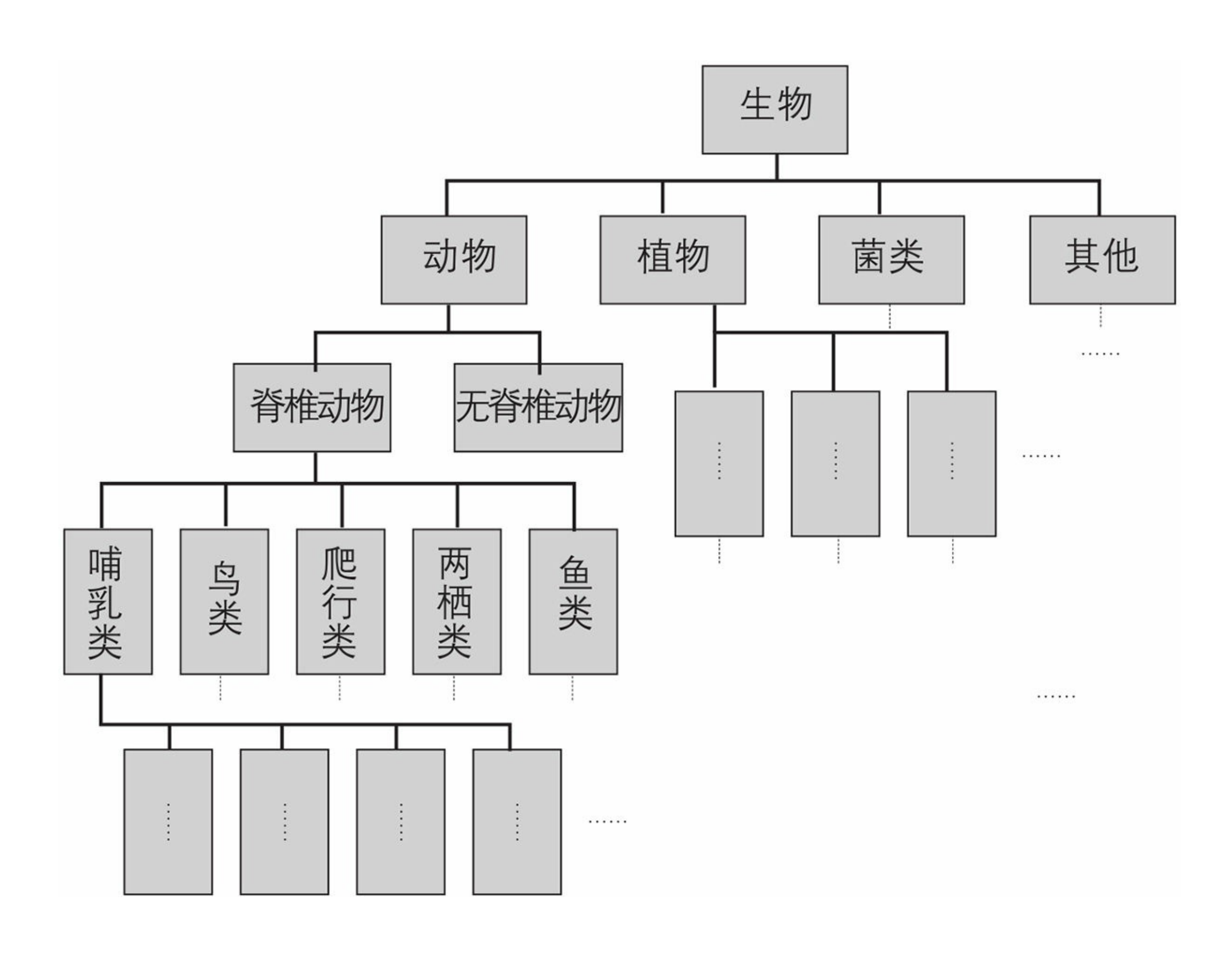
“逻辑树”是一个帮助我们基于MECE，将一个事物逐步分解的方便工具。

它的方法是将作为整体的事物或主题放在最左边（或是最上方），然后从左往右（或自上往下）展开分枝、写出要素，逐层分解。因它的分解图形酷似树木，才由此得名。

例如将“生物”用逻辑树进行分类，首先可分为“动物”、“植物”、“菌类”、“原生生物”、“原核生物”。继续分类，“动物”可分成“脊椎动物”和“无脊椎动物”；而“脊椎动物”则可分为“哺乳类”、“鸟类”、“爬行类”、“两栖类”、“鱼类”，每个类别还能进一步细分。

从图表3可以看出，从每一个要素伸出的分支其要素都各自符合MECE。

图表**3**　逻辑树实例



逻辑树的优势在于利用图解，将复杂的构造简明地呈现出来，使人更容易把握整体印象。并且，如果存在某些要素遗漏或　内容缺失，看起来也是一目了然。

和**MECE**一样，制作逻辑树时的一个要点在于，必须明确分类的目的究竟为何。　比如之前为“生物”做分类，如果作者是料理研究人，或许首先会分成“能吃”和“不能吃”这两大类。因为料理研究人来说，这种分类才是最重要的。

像这样，哪怕是分解同一个事物，也会因目的的不同致使逻辑树大相径庭，也可以说逻辑树是其作者的实力展现。

■活跃于解决问题进程中的逻辑树

在商务活动的现场，逻辑树最强势的作用就是“解决问题”。

例如在“削减成本”方面，关于削减哪部分成本最有效的讨论，可以使用逻辑树按图表4的方法来进行。

图表**4**　逻辑树实例

- 我公司削减成本
  - 削减可变费用
    - 削减原材料费
    - 压缩销售渠道・促销费用
    - 压缩物流费用
    - 削减商品采购成本
  - 削减固定费用
    - 控制人事费
    - 合理安排间接部门
    - 出售闲置・不使用资产
    - 节省利息支出

关于问题解决的具体内容我会在第五章做讲解。利用逻辑树来解决问题的时候，首先必须正确理解问题是什么，在此基础上按照“问题在哪，即哪里对于改善的敏感度最高（Where）”、“为什么出现这个问题”（Why）、“有怎么样的解决方案（How）”的顺序来展开逻辑树。

只要有效地使用逻辑树，就算遇到再复杂的问题也能找出其真正原

因，依照步骤得出解决方案。

3．便于应用的“矩阵图”

■利用二维从视觉上来分析

“矩阵图”是整理信息时常用的模式，可以说是帮助人掌握事物整体构造的代表性工具。将信息按两条轴（切入点）做成图表，使复杂的内容能以视觉形式被人直观地认知到。“矩阵图”分为两大类，一是表格型，二是坐标型。

表格型常被用于整理定性的信息，例如“优势／劣势”、“重要度高／重要度低”。第一章中提及的SWOT分析法就是典型的表格型矩阵图。

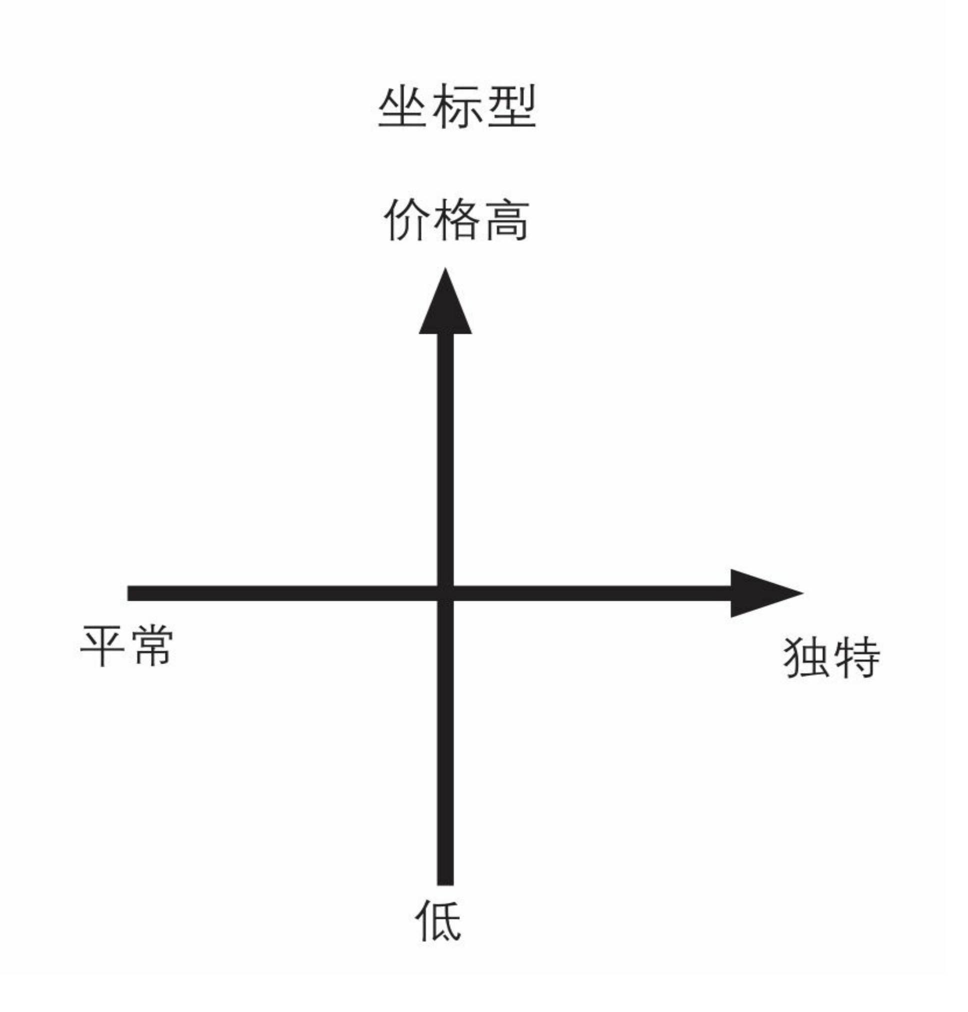
制作表格型矩阵图时，重点是需明确信息应当被填入哪个空格。

例如当把自己的工作按图表5上图那样填入重要度和紧急度的矩阵表时，不能出现诸如“这份工作的重要度大概是中等”这样模棱两可的分类，这样会导致矩阵图无法完成。这种时候必须果断地判定重要度的高低程度，填入相应的位置。

图表**5**　矩阵图的两种类型

表格型

	重要度高	重要度高
紧急度高	案例A 案例H	案例B 案例G
紧急度低	案例C 案例F	案例D 案例E



而只要清晰地完成了分类，之后的行动也就变得明确了。比如可以规定自己“完成重要度和紧急度都高的工作后，优先做紧急度低但重要度高的工作”，这样一来就不会再犹豫该从哪项工作入手，工作效率也能随之提升。

相对的，坐标型则更重视程度和同一象限中的相对位置，例如“有多重要”或“有多紧急”。 当要素能按数值作精确定位的时候，就能够在坐标中标识出来。

虽然它不像表格型那样能明确划分出每一格，但相对的，能在视觉上给人带来更直观的感受。

例如现在要对连锁餐饮行业做分析。如果只用文字来表述；

•A品牌的特征是……

•B品牌的特征是……

•C品牌的特征是……

哪怕这些信息再正确，也很难让人一眼就明白这些品牌的相对地位。可如果把相同信息按图表5下图的“价格高／低”、“平常／独特”来呈现在坐标图中的话，就能直观地导出结论，例如“A品牌最贵，也最独

特”或者“价格便宜又有独特感的餐饮连锁空白，这部分存在商机”。而当你把这些信息传达给其他人的时候，对方也能很快理解你的主张。

诸如此类的矩阵图都能在视觉上给人带来强力的直观感受，有助于分析和提出假说，在向他人做解说时也更易懂，更具有说服力。

矩阵图的好处在于仅仅将两条轴组合起来，就可以把复杂混乱的信息整理得简单明了，同时，从一维（仅用单个切入点分析）到二维，能让我们发现很多原本无法看到的情报。

■两轴的选择决定了矩阵图的好坏

矩阵图的另一个优点是，轴有无限多的组合方法，连初学者也能轻松使用。

之前提到的例子中，用来分析连锁餐厅的两条轴分别是“价格”和“平常还是独特”。如果改为“服务殷勤／服务简单”、“店面大／小”这两条轴的话，得出的分析结果就不同了。改成“适合多人／适合少人”、“关注健康／不关注健康”的话，结果同样有趣。

只要改变两条轴的组合方法，分析结果也会随之改变。如果采用从未有人用过的两条轴作分析，很可能发现谁都不曾发现的新情况，进而带来新的商机。

反过来说，自由度高也意味着两条轴的选择方法非常重要。选对了轴能得到好的分析结果，但如果选轴不恰当，得到的结果就会毫无亮点。

矩阵图的选轴并没有唯一固定的所谓“正确方法”。虽说一定程度的经营知识是一个前提，但约有五成取决于个人感觉。

想要磨砺这种“感觉”，首先可以从尝试实际使用一些经典矩阵，比如“SWOT分析”（P92）及“安索夫矩阵（Ansoff Matrix）”（P97）等开始。经典矩阵本身具有很高完成度，可以从中学到很多东西。

下一步，尝试对著名矩阵做改良后使用也是个有效的方法。届时不要只坐在桌前一味地思考，而应当前往实地观察，或是发挥想象力具地去想像商务活动的画面，设想什么样的轴才能帮助自己作分析，这都是有效的方法。

Q&A

■三轴矩阵过于复杂

——如果二轴的组合就能做到如此简洁明了而有意义的分析，那如果加一条轴组成三轴矩阵的话，是不是对分析更有帮助呢？

嶋田　只要使用电脑，编写三轴矩阵的确也不是难事。并且，通过

改变定位坐标的颜色和大小，也能模拟制作三轴矩阵。例 如知名的BCG矩阵，就是用这方法实际地体现三个要素的。

但关于三轴矩阵，虽说我并不会阻止大家使用，但它实在相当难懂。非常遗憾的是人脑的处理能力很有限，一旦信息量增加过多，矩阵图的优势（即直观感）就会下降，变得难以理解。

即便利用三条轴发明出一个优秀而独特的矩阵，但它很可能推导不出分析结果，或是给别人看了对方却无法理解，可谓本末倒置。如此一来，就失去了制作矩阵图的意义。

信息并非越多越好。或者说，从过度泛滥的信息中寻找并提炼出有意义的要素，才是逻辑思维的重心。

■独特的轴未必就是好的

——既然都是二轴组合的话，还是独创的更好吧？

嶋田　未必如此，关键在于能否做出足以推动业务发展的分析和假说、是否有加以商讨的价值。

最常见的反面例子是为了作矩阵图而作。哪怕矩阵图做得再 好看，只要不符合目的就都是徒然。

假设有一家餐饮企业想体现与竞争对手之间的区别。如果用“员工薪酬”和“公司财务稳定性”这两条轴来标榜自家公司与对手的不同，那对顾客而言没有任何意义，所以不可能带来任何效果。但在高校招聘负责人手里，这个矩阵图或许会很有用。

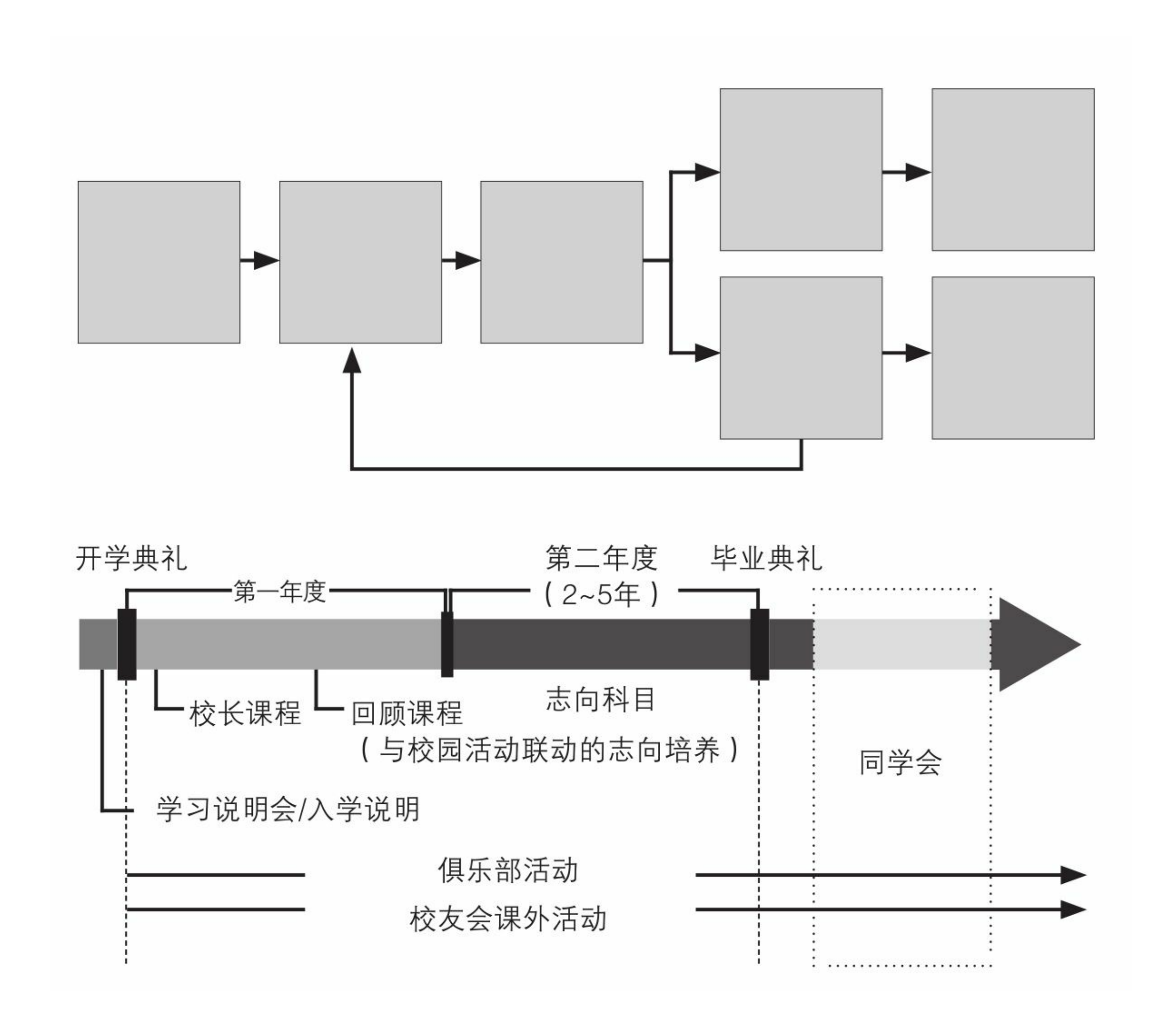
4．通过“流程图”来体现过程

■用过程（流程）来把握整体，帮助你掌握构造和解决问题

“流程图”是指用简明易懂的可视化方式，来展现作业过程、因果关系等随时间推移而变化的关系。

流程图最普遍的画法如图表6 （P60）上方所示，以箭头连接各方块中的项目。除此以外，图表6下方的也可以算是流程图的一种（图表6下方流程图展现的是目前（2011年）GLOBIS商学院学生的学习流程）。

图表**6**　流程图



商业活动中存在大量多变且复杂交错的要素。在思考这些多 变的动向时，只要沿时间序列或因果关系等流程来思考整理，就会变得更容易理解。

假设在某项企划中，上司需要对部下做出指示，有时上司一忙起来就会犯迷糊，不知道该从哪里着手才好。这种时候只要将作业过程以流程图的形式呈现，理清工作的前后顺序，这样无论是下指令的人还是接受指令的人就都清楚了。

而当发生问题或需要做工程改善的时候也是同样，只要按流程图来掌握情况，就很容易明确“一系列的流程中究竟哪里有问题”、“应该改善什么地方”、“瓶颈在哪里”等等。

对于运营和指南，流程图都非常适用。

例如去快餐店就餐，从点餐到获得餐食需要经过“通知厨房”、“烹饪”、“包装”、“结账”等诸多过程。如果想要提升效率减少哪怕一秒时间，将作业过程可视化就是非常重要的。这样我们就能知道“对哪里、进行怎样的改善，就能帮我们节省时间。”

我说过运营和指南都是逻辑思维的应用，只要随时留意这些，日常工作的效率就能得到显著提升。

5．整理、可视化的“关系图”

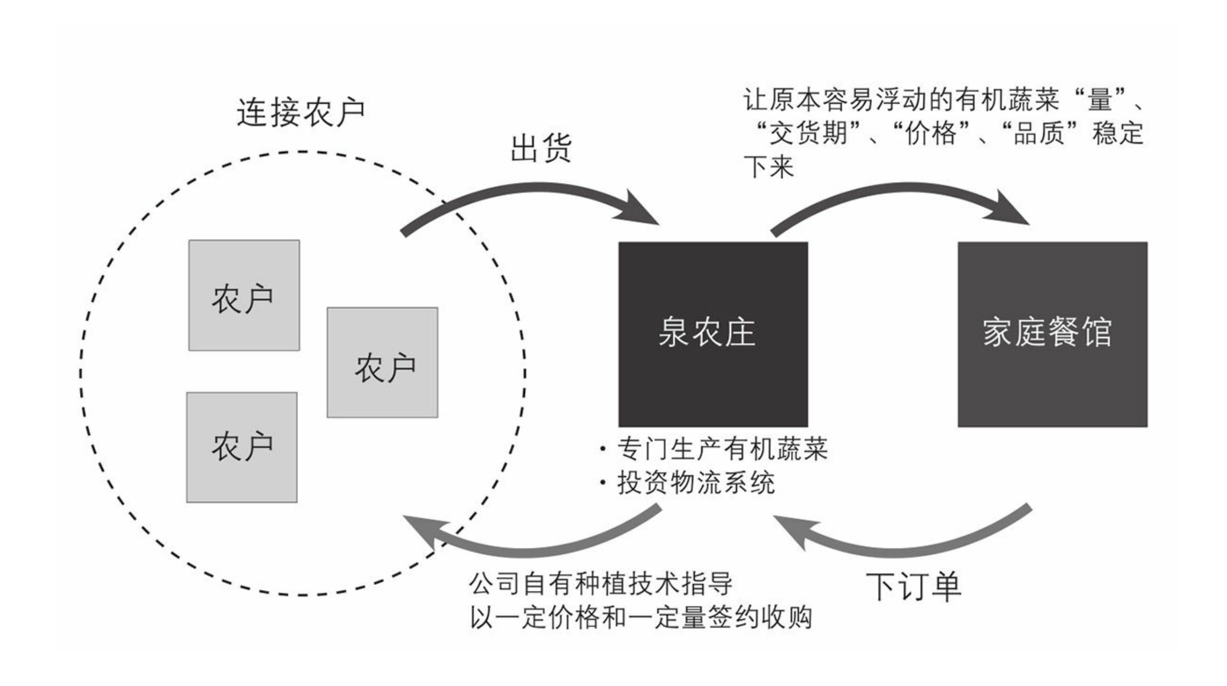
■最能结合现场实际来应用的关系图

在本章开头我就说过，把握事物的整体结构在逻辑思维中非常重要，而“关系图”就是能将事物所包含的要素、人物关系和关联，或是事件的因果关系以视觉方式体现出来的整理图。

比如，有一家名叫“泉农庄”的有机蔬菜直销企业，负责人在宣传自家商务模式时，如果只是口述“我们以本公司独有的种植技术指导签约农户，确保高品质有机蔬菜的供给；同时还与家庭餐馆签订了长期合同以保证需求，并且在物流系统也做了投资……”，相信很难让人有直观感受。

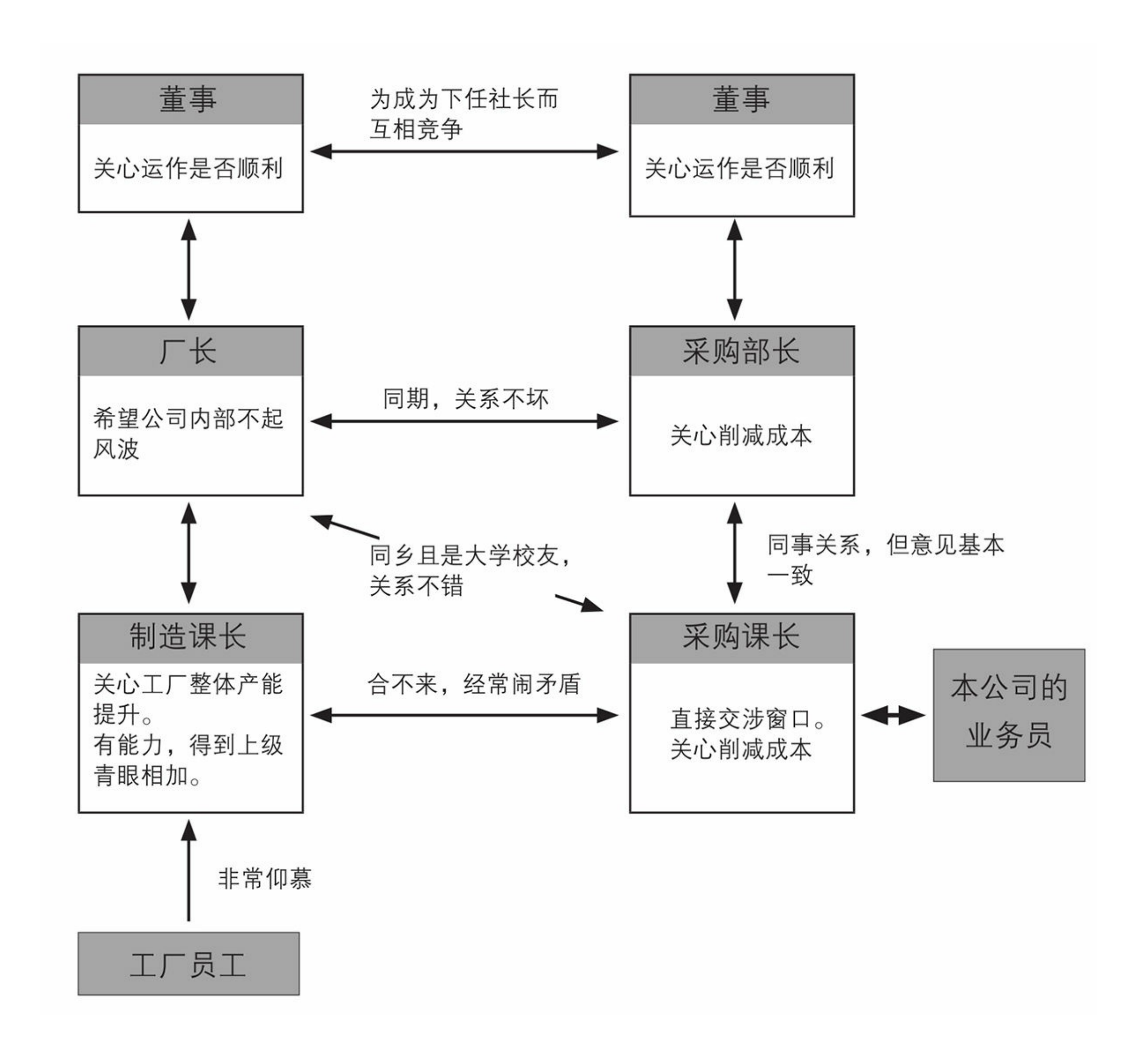
如果把它以图表7的关系图来呈现并加以解说，就能让人一眼看清存在哪些利益相关人、他们构筑了什么样的关系，以及哪些地方是独特而有优势的。关系图能将看不见摸不着的“关系”以可见的形式加以展现，可以在很大程度上帮助人理解、整理和分析。

图表**7**　关系图实例泉农庄的商务模式



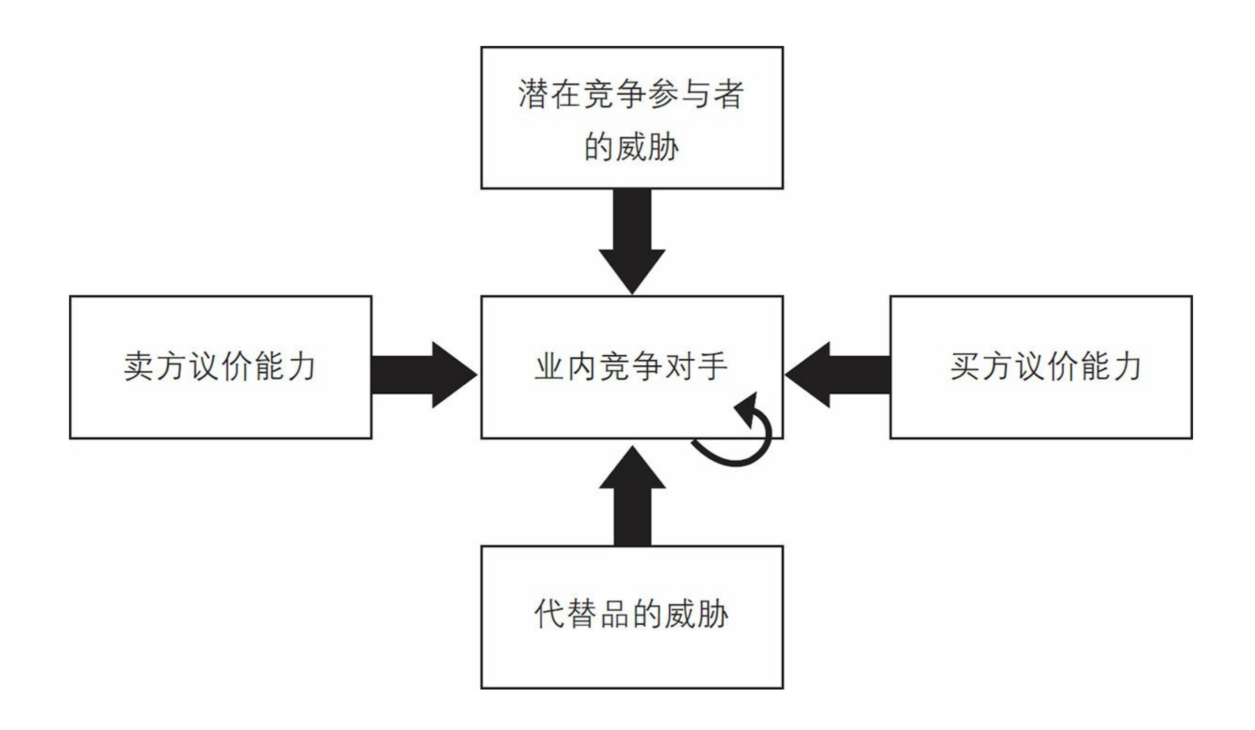
以图表形式体现人际关系和影响力的“社会关系图”也是关系图的一种（下页图表8）。例如整理完客户企业内部职员的社会关系图后，作为业务员就很容易联想到诸如“拉拢对负责人有 影响力的上司及其他部门的前辈，应该有效”的策略。

图表**8**关系图实例社会关系图



“五力模型”是商业计划中常用的关系图之一。通过对“竞争对手”、“卖方”、“买方”、“潜在竞争参与者”、“替代品”这五种力量的分析，就很容易掌握行业的竞争因素和收益结构（图表9）。

图表**9**　关系图实例五力模型



就关系图的基本构成而言，首先需要有数个要素，然后把它们用箭头和线连接起来。之前解说的流程图从广义来说其实也可 算作关系图的一种。

但“关系图”这个模式，与先前出现的“模式”相比自由度却高得多，非常贴合商务活动的现场。相对来说“逻辑树”、“矩阵图”、“流程图”这几种模式更加透明而纯粹，“关系图”包含的则是更贴合现状的意义和目的。

从这层意义来说，与先前的三种模式相比它带着一些建议的味道，可以说如果没有一定的商务现场经验和经营常识，是很难驾驭它的。

■将关系图中出现的要素按MECE体现

在思考“关系图”时需要注意的一点，就是必须确保各个要素都是

MECE的。当然MECE不用多么完美，允许一定程度上有重复，但对于重要要素和有关人员，必须尽可能做到无遗漏。

但在另一方面，想把要素和有关人员全部列举出来又是不现实的。

假设现在要制作一份客户公司的社会关系图。如果把并不太重要的其他部门员工也放进来，制作全公司员工的关系图，那会 花费过多时间并且毫无意义，这时就有必要挑选只与自己推销商品有关的人。

正因为关系图自由度高，所以想做出的图简单又有意义就需要有一定的直觉和经验。只要能彻底掌握使用技巧，相信它就能成为无比强力的武器。

6. 用假说检验来提升效率

■搜集信息必须有着眼点

逻辑思维的最后一个“模式”，就是“假说检验”。

先前介绍的那些“模式”都属于框架，是通过图解来表现的。在你提出某个主张时，它们既可以成为支撑这一主张的基石（支柱），又能作为基本的分析工具，还可以用作把握事物整体构造的武器。

而相对的，假说检验并不具有可见的框架。假说检验是用来提升逻辑思维效率的“思考工序”。在这方面，它与其他模式有着本质的不同。对于理解和实践逻辑思维，它的重要性相比其他 模式也更高。

在第一章中，我们学到到了逻辑思维的基础原则之一：“结合事实”，那就是“与事实连接”。一般情况下，在得到一个论点或课题的时候，首先需要从构筑逻辑基础的事实入手，也就是所谓的搜集信息。

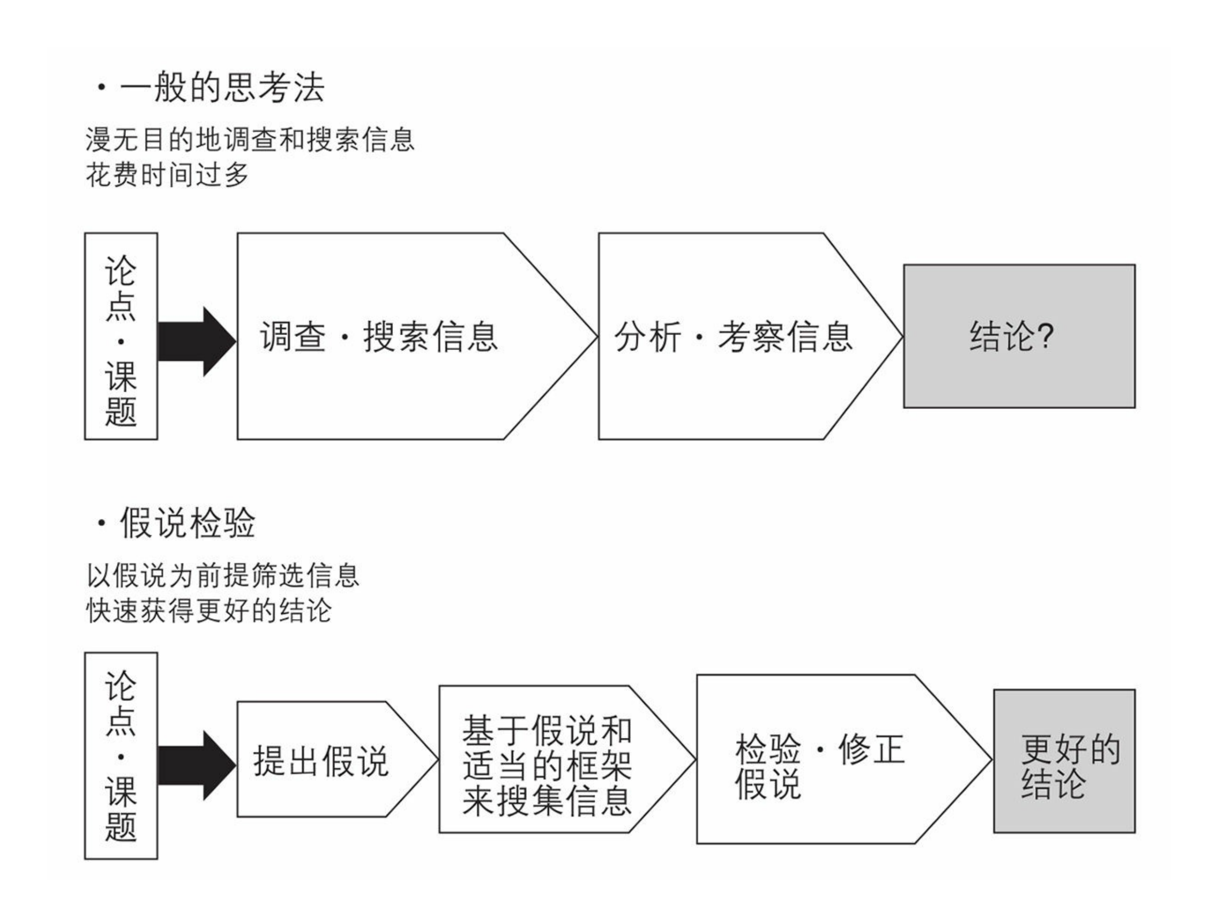
然而，如果只是漫无目的地搜索，就只是浪费时间无法推进工作。

例如要制作一份新餐厅的企划书，如果为选址而搜索全日本的繁华商圈、为确定菜单而查遍世间各种菜肴、为给餐厅定位而翻阅大量美食

杂志……只怕得花上许多年，才能完成这份企划书书了。

这种时候能派上用场的，除了先前介绍的四种模式，还有接下来我将介绍的工序，即“假说检验”（图表10）。

图表**10**　假说思考与一般的思考法



首先从手头有限的信息中，提出可能达成目标•解决问题的假定结论（假说）。在此阶段，并不需要一个绝对正确的结论作为假说。可能的话，最好能再加上些他人想不到的创意。

下一步就是检验假说。

从提出的假说出发，思考“该搜集些什么信息才能检验这个假说”，

先做一个大致框架然后开始搜集信息，检验并修正假说。而有效的框架，就是之前介绍的几种模式。检验完后，要是发现假说有误就修正，然后再次检验。重复这样的过程，就能得出更精确的最终结论。

以餐厅企划为例，首先应该按个人积累的经验和方法论，并综合手头的信息来提出假说，比如“开一间这样类型的餐厅会受　欢迎”。接下来，再以确认“这样的餐厅是否真的会有人气”为目的展开调查。与漫无目的的信息搜集相比，用这种做法推动工作进程的效率要高得多。

比如，我们现在使用市场定位和4P等框架来做分析。如果得出“餐厅的人均消费更低些比较好”这一分析结果，那就应该修正假说，再次进行检验。通过这一系列动作来靠近结论。

■假说的建立方法和检验的重点

假说检验的一个关键，就是开始阶段设立的假说精确度能有多高。　如果从平时就能广泛而均衡地接收各种信息，你就更有可能站在它们的基础上“有话可说”，建立精确度更高的假说。精确度高了，尽早获得正确结论的可能性也随之增加；反过来说，如果一开始就错误预估了假说的方向，那就不得不进行多次的检验修正，损失更多的时间。

想让假说立得住脚，就得从平时开始养成习惯，带着好奇心和问题意识去搜集信息，并且自问“从中可以得出什么结论？” 举个例子，现在

有两个消息，分别是“出版社里退书的库存增加了”和“团购业务最近很流行”。这时完全可以提出这样的假说：“与其扔掉，不如开设一个团购书籍的业务”。

甚至还可以进一步思考：“像这样给书籍设定恰当的价格这件事本身能不能成为一桩生意呢？”当然了，实际上是不是真的能成还得经过实际调查，但首先必须得养成“得出结论”和建立假说（假定的结论）的习惯。

经过这样的训练，在建立好的假说方面就能到达一定的水准了。不过万事皆是如此，在到达一定程度后，优劣就取决于经验和直觉了。这方面只能靠平时多做假说检验的练习，来积累经验，磨砺直觉了。

医生的诊断和警方的搜查，也是在假说验证的基础上进行的。医生通过最初的诊断推测大致病因，再围绕病因进行详细检查；警察也是同样，先制作出嫌疑人的犯罪侧写，再寻找符合描述的人物。

好的医生和刑警似乎凭直觉就能正确地诊断病情和制作出犯罪侧写，那都不是瞎蒙出来的，在成功的背后都是长年累月的经验。

刚才介绍完了建立假说的方法。不过在现实中，一般来说创意越有新意，假说的精确度就越低。譬如现在要开发一个前所未有的新产品，商品设计应该怎么做、价格应该如何设定，这些都很难从一开始就设立一个接近答案的假说。

因此，如果能够证明最初的假说本身就是正确的，那自然再好不

过，可即使错了，也不用过度害怕。即便假说是错的，也同样能在分析过程中获得信息和分析的结果，付出的心血不会白费。

只要在这个基础上提出新的假说并继续检验，就结果而言，总能比漫无目的地寻找信息，更快带来正确的结论。

正确的检验方法同样重要。在这时候，第一章中的“因为”“所以”就能发挥出强大的作用了。

用“因为”“所以”将搜集到的事实和假说连接起来，如果逻辑不通，那么就说明假说存在问题。对其进行修正后，再基于新假说去搜集新事实，并加以检验。“检验”这一步骤，可以说是假说和事实之间的往返作业。

这部分也需要重视速度。假说检验重复次数越多结论的精确度就越高，但既然是商业活动，就不能无止境地把时间耗在这上面。假说检验原本就是为了提高思考效率节省时间而出现的，如 果花费过多时间，就成了本末倒置。

我先前已经重复过多次，在商业活动中逻辑思维不需要百分百的精致，有些粗糙也没关系。还请切记，有力地推动业务进度才是重中之重。

第3章
利用框架来节约时间和精力

1．框架（framework ）是加速商务活动的方便工具

■掌握框架，就能获得商务活动中的强力武器

使用第二章介绍的“模式”，能把掺杂了各种因素的复杂商务环境，以符合个人所需观点的方式整理出来。

例如根据个人工作需要设定参数、按MECE做分类，再利用二轴定位确认的话，那一定能成为商务活动现场的强力武器。

在本章中将为大家介绍得到世间广泛认同的、具有代表性的框架以做参考，帮助各位最终学会独立制作更有效的框架。

同时，只要了解这些框架，就能节省下自己从零思考的时间和精力，在讨论相关项目时也能做到防止遗漏。希望各位务必掌握。

那么接下来，首先想请各位思考的是，何为“框架更好的使用方法”。

2．滥用框架等于白费力气

■使用符合目的的框架

巧妙使用框架，能帮助我们更高效地进行分析和演说等等。

但正因为工具便利好用，不假思索把框架填满就拿来交差的人也不在少数，这样做是无法充分发挥框架的效用的。想学会灵活有效地运用框架，就必须牢记几个要点。

框架有着各自的目的和特性，在使用前必须慎重挑选最合适的框架。比如想知道产业的吸引力有多大，可以使用波特的五力模型；而如果要思考具体营销策略，则可以选择4P。

框架会给人一种错觉，好像只要填满空格就算分析完了，尤其初学者经常不考虑目的和各框架特性，在毫无必要的情况下滥用自己知道的框架。

就拿先前说的五力模型为例，在涉足完全不熟悉的新行业时，它可以在很大程度上帮人了解行业的吸引力，但在具体的营销分析上却没有太大作用。

在毫无必要的场合滥用框架，就好比打高尔夫球学会用driver球杆

以后，无论在沙坑或草地都用它一样。如果想打出好成绩，就该在沙地使用沙坑杆、草地使用推杆，最重要的是挑选适合当时情况的道具。框架也是如此。

■通过想象来思考

使用框架作分析时，不要光思考字面意思，可以试着在脑海中想象具体的画面。

比如在思考二十多岁女白领的需求时，必须先在脑子里形成二十多岁女白领的具体形象，然后去想象“早上起床到抵达公司为止她会做些什么”、“她会去某某地方购物，对这种时尚感兴趣的人应该很多”等等。缺少了这些具体的想象，得出的结论只 能游离于现实之外。

在一名顾问的常用词汇中有这样一个词，那就是“逻辑和想象”。

商务活动需要讲究逻辑，但与此同时，逻辑只有在能说动他人时才有价值。在营销方面，如果不能首先想象出具体的客户层，那讨论再多商品设计也毫无意义。

■不能满足于“做完了”和“填完了”

框架是加速逻辑思维的工具，制作框架本身并不是目的。

但在请逻辑思维课程的学员们制作各自原创的框架、并据此做出分

析时，我发现有些框架乍一看整理得很漂亮，但细一看却不明白制作它的意图。这样的例子不在少数。

逻辑思维的一大目的就是快速推导出有说服力的结论。框架也是同样，它的目的在于“制作完这个框架能得出某个分析结果，或是获得某个信息”。

在制作框架的阶段，还请时刻提醒自己“制作这个框架的目的为何”、“想通过它来传达什么信息”。

■经典框架也能成为强力的沟通工具

迄今为止人们制作出了大量框架，尤其一些知名框架经过了曾经那些优秀商业人士的打磨，可谓先人的智慧结晶，是能够用在多种商务场合的方便道具。学会基本框架的使用方法能够大幅提高工作效率。

假设在口头介绍新业务的时候，从零开始逐一解说需要耗费大量时间和精力。但如果使用接下来介绍的3C框架对其进行分析，让听众一边对照纸面一边听解说，信息就能立刻被共享。那是因为几乎所有商务人士都知道3C，只要看一眼就能掌握其中内容。经典框架对商务人士而言就好比共通语言。只要使用共通语言，就能大幅提升组织内决策和沟通的速度。

那么下面，就来看看这些具有代表性的框架吧。

3．3C：简明地呈现全局（MECE）

■凸显业务环境的3C

首先来介绍一下用于商务环境分析的“3C”，3C在MECE框架的范畴中也是极其简单而优秀的。

所谓“3C”，是市场•顾客（Customer ）、竞争对手（Competitor ）、本公司（Company）三者的首文字缩写，它的作用是从商业的三个不同角度观察，找出经营的问题和成功要素，并利用它们来思考今后的策略。

之所以此框架受到广泛重视，是因为“市场•顾客”、“竞争对手”、“本公司”三项平衡感很好，就MECE而言极为巧 妙。只要把握这三点，就能基本做到不遗漏不重复地覆盖到关于业务必须考虑到的所有要素。严格来说还是存在一些遗漏，譬如销售渠道等等，但只要看完这三点，就大致把握住对业务的整体情况了。

如果把三个要素改成“市场•顾客”、“销售渠道（Channel）”、“本公司”的话，虽不会出现重复，却会有严重遗漏。也有人认为可以改为

4C："市场•顾客"、"竞争对手"、"本公司"、"销售渠道"，但对一些销售渠道并不那么重要的业务来说，就会略显多余。只有"市场•顾客"、"竞争对手"、"本公司"这三项才能以最大公约数保证最好的平衡。

在填写3C框架时，需要在各项目中填入如图表11所示的内容。

图表11　3C的代表性项目

	包含要素
Customer市场・顾客	・市场规模、成长性 ・细分 ・需求 ・结构的变化 等等
Competitor竞争对手	・寡占度（竞争对手数量） ・入行门槛 ・是否存在价格竞争 ・竞争对手的强项・弱项 等等
Company本公司	・市场份额 ・品牌形象 ・技术实力、销售实力 ・经营资源 等等

如果将所有要素全部写出来，不光文字量大，结果也会变得复杂。所以在实际填写3C的时候，需要把重点提炼出来。

可以参照三得利清凉饮料业务的3C实例，如图表12所示。

图表12　3C三得利清凉饮料业务实例

Customer市场・顾客	・国内市场饱和 ・顾客忠诚度整体不高，重视价格的客户层也在增加 ・近年来未出现希望较大的细分市场
Competitor竞争对手	・可口可乐非常强大（渠道・广告） ・茶饮料方面伊藤园尤其强势，销售额不断上涨 ・自有品牌增加 ・竞争对手很多
Company本公司	・自动售货机销量仅次于可口可乐但差距很大 ・拥有众多强力商品 ・与酒类部门的相乘作用显著 ・商品开发能力具有一定实力 ・营销费率高

由此推出，就利用销售渠道这一最大的KSF（关键成功要因）来说，三得利步了可口可乐的后尘，推出热销商品后很快会被模仿，目前想凭借广告等手段区别于竞争对手；另外由于国内市场饱和，说明今后必须减少对国内市场的依赖程度。

通过这样一个简单的表格，就能大致把握三得利清凉饮料业务目前的经营环境和今后的课题，不知各位是否也体会到了这一点。

■魔法数字3

在此我想重复的是，3C的优点在于它的简单。

由于逻辑思维也是沟通的手段，所以它需要尽可能做到简明易懂。

假设老板向员工发问“这个业务怎么样？”——

“有潜力，因为客人有购买意欲，竞争对手也不强，更何况我们公司还有技术实力这一强项。”

——若能在短时间内如此作答，相信大多数人都能被轻易说服。

想训练简洁地表述看法，“电梯谈话”是一个不错的方法。假如你同平时忙碌总不得空的上司一同乘坐电梯，如何把握这个短暂的空档简洁地报告呢？要想在乘电梯的时间内把话说完，三个根据已经是极限了，如果增加到五个六个，不仅说不完，上司也无法一次性掌握过多信息。

3C之所以被大量使用，是因为它能用最低限度的“3”个要素来概括商务活动的绝大部分信息。

■用好3C的关键

不仅是3C，对于所有框架用得好的人和用得不好的人之间的最大区别在于，是否拥有源自现场的商业直觉。

就拿之前的三得利清凉饮料业务为例，对于“自有品牌增 加”这条，

有些人能察觉，有些人就察觉不了。平时就对行业和营销抱有问题意识的人，以及经常出入实地而非只做案头工作的人，都能自然而然地发现“大超市里自有品牌的瓶装饮料增加了”，在填写3C的时候也会想到这一点。

在介绍逻辑思维的基础时，我说过基本原则之一是“结合事实”。在平时就要抱有问题意识和实地感觉，提升搜集事实的能力，这对活用框架而言是很重要的。

此外，在实际操作中思考填写内容的时候，首先应该选择冲击性大的、重要的因素。

以三得利清凉饮料业务的3C为例，如果在竞争对手栏中填上仅占市场分和0.1％的中小企业新产品，除非这种新产品强势到足以颠覆行业的结构，否则没有任何意义。必须考虑的首先是可口可乐、伊藤园这样影响力大的企业的动向。

市场和本公司也是相同，必须尽可能拣重要度高的内容填写。

填写的要素也不能太多。在逻辑思维课上请学员们实际做**3C**分析时，有人甚至在一格里填了二十多项。项目一多，难得的框架反而成了复杂难懂的东西，而事实上，它们中真正重要的 只有寥寥几项。还请务必牢记，只写真正重要的要素。

■3C以外的MECE框架

在MECE框架中最具代表性的3C已经为大家做了解说，我想再介绍几个除此以外的例子。

4P

这是制定营销战略时非常有用的框架，它将针对顾客的营销策略分为以下四项，并以它们的头文字将此命名为4P。

•产品（Product ）

•价格（Price ）

•流通（Place ）

•广告•促销（Promotion ）

招聘时使用的框架

这是企业在招聘人才时使用的有效框架，包含三个项目。

技能大项下又分成了三个小项。只要在招聘考试和面试时对照这三大项，就能大致获得足够的信息来判断是否可以聘用应聘者。

•技能（人事技能、概念化技能、专业技能）

•志向

•是否适合组织

心技体

“心技体”是以前武道界使用的词汇，但现在也被通用作运动队经理评价选手的标准。它也可以作为框架来使用。

体育界一般都重视身体能力和技巧的好坏，但最终能决定胜负的，可以说在于精神强大与否。而在团体项目中，则更需要每个选手都有意识为团队作出贡献。

•心（精神的强大与否）

•技（技术•技巧的熟练度）

•身体（身体生理机能）

按这样想应该就很好理解了。

■MECE框架的制作方法

下面为大家介绍在制作MECE框架时需要注意的几点。

首先，划分三到四项最为合适，再多的话框架使用起来就麻烦了。

如果想分出五项以上，可以先进行适当分组，归纳为最多四项即可。

当然了，各个要素应当是MECE的，但在实际操作中想做到完全无遗漏无重复是很困难的。所以在个人制作**MECE**框架时，只要能做到在尽可能无重复的同时覆盖**80%**～**90**％的内容，就已经足够了。

4．用SWOT发掘商机（矩阵图①）

■了解自身所处的环境——SWOT

我之前说过矩阵图分为表格型和坐标型两种，而表格型中有一种著名的框架，那就是“SWOT”。

SWOT是用来推导业务的成功要因和商机所使用的矩阵图，以“内部要因／外部要因”和“积极／消极”两条轴为切入点，分为以下四个象限（下页图表13）。

图表13　SWOT

	积极	消极
内部要因	S 优势（strengths）	W 劣势（weaknesses）
外部要因	O 机会（opportunities）	T 威胁（threats）

内部的积极要因＝本公司的优势（Strengths）内部的消极要因＝本公司劣势（weakness）外部的积极要因＝市场的机会（opportunities）外部的消极要因＝市场存在的威胁（threats）这 四个象限各自的首字母就组成了它的名字“SWOT”。

SWOT的优点是仅靠“内部要因 / 外部要因”和“积极 / 消极”两条轴，就能把企业和业务的经营环境以通俗易懂的方式整理出来。

通过观察SWOT归纳出的强势、弱势、机会、威胁后，可以思考很多问题，比如“我们可以利用自己的某项优势抓住这次机会”，或“这个劣势一旦与威胁叠加起来可能给公司造成损失，必须趁早制定对策”等等。

为制定经营战略，SWOT还衍生出了进化版，即“交叉SWOT”框

架。它是将SWOT分析中出现的“优势 / 劣势”“机会/威胁”作为两条新轴组成的矩阵图，具体如图表14所示。这部分内容较为深入，感兴趣的读者可以拿本公司或自己所在部门来尝试制作，想必会很有意思。

图表**14**　交叉**SWOT**

	机会	威胁
优势	以优势为武器 最大限度活用机会的战略	使用强项应对威胁的战略
劣势	改善劣势 最大限度运用机会的战略	防止因劣势和威胁 造成情况恶化的战略

■**Seven**银行实例

作为SWOT的具体实例，我们来对开业前的Seven银行做一下　分析（图表15　）。Seven银行是7&I控股集团旗下银行，在业内以独特的定位而闻名。

图表**15**　**SWOT Seven**银行实例

	积极	消极
内部要因	优势（Strengths） · 24小时365天无休 · 全国超过一万家便利店联网 · 安保级别高 · 后台的设计・运营能力高 · 品牌形象知名度高	劣势（weaknesses） · 几乎没有从事金融业务的人才 · 没有贷款等业务的方法论
外部要因	机会（opportunities） · 顾客需要方便的服务 · 一般银行对于24小时营业态度消极	威胁（threats） · 流通企业的竞争对手模仿的可能性很高

值得注意的是，Seven银行里没有金融业务的专业人士，也几乎没有任何需要运用专业金融技能的业务。

通常情况下，银行会将定期存款等资金出借给个人用于企业运作或房屋贷款等。然而恼人的是，一旦企业业绩恶化就会产生“坏账”，形成不良债权。为此，在贷款的额度审定方面就非常需要专业技能，而不良债权的回收也不能缺少专业技能。

这些技能本应是银行业务中最重要的技术，但7&I却完全不具备。他们在开展银行业务时，并没有沿袭已有的银行商务模式，因为他们明白有必要打造一个完全不同的商业模式。

一方面，即便顾客的需求显而易见，但在已有的银行中没有哪家具

有二十四小时应对的ATM网。而这里就存在商机。

经过这样的分析，Seven银行采取了特化ATM业务、以手续费收入为主营收益的业务模式。他们提出的方针是让顾客使用全国7-11的ATM机，然后从个人与合作银行那里收取手续费。

另外，一般银行为增加自家存款会给顾客提供具有吸引力的利息，但Seven银行却并不拘泥于自家存款的增加。在其他银行开了户头的顾客只要使用了Seven银行的ATM机，就可以给他们带来收益。

虽然如此，存款额还是有着相当的增长，但Seven并没有强行运用它们，而是集中投在了最安全最不需要技能的国债上。

可以看出，这样的**SWOT**非常明确好懂，那是因为积极因 素和消极因素被清楚地做了划分，并且很好地顾及了整体平衡。哪个因素应该填入哪个空格全取决于**SWOT**制作者的解释，这部分就需要考验到个人的经验和直觉了。

■SWOT以外的表格型矩阵图

“安索夫业务拓展矩阵图”也是一种常被用到的表格型矩阵图（图表16）。

图表**16**　安索夫业务拓展矩阵图

	已有商品	新开发商品
既有市场	市场渗透	新商品开发
新市场	新市场开拓	（狭义）多样化

安索夫业务拓展矩阵图如字面意思，正是在思考业务拓展方向性的时候所使用的框架。矩阵图以“新开发商品／已有商品”、“新市场／既有市场”这两条轴，划分出了“市场渗透”、“新商品开发”、“新市场开拓”、“多样化”这四个象限。

一般情况，左上的市场渗透成功率最高，相对的右下（狭义）多样化成功率最低。

Q&A

■提炼重点

——在填写**3C**和**SWOT**等框架的时候，总觉得文字量太多框里塞不下。

嶋田　如果不假思索报流水账似的往里填的话，确实会这 样。单说3C的Customer一栏，仅顾客细分部分就包含了需求的细微差距（需求的强弱和变化速度之类）、购买特征（决定购买的过程和决定购买的要因之类），或是购买力、顾客存在于何处等各种各样的要素。

如果全写出来肯定写不完，况且一旦填写过多信息，图表反而变得复杂，难以令人从中读出关键的意义，在向他人表述时也会难以解释。

——实际操作时应该怎么做？

嶋田　基本规则就是把自己认为重要的点都列出来。逻辑思维的基础之一就是不要遗漏重点。当然，在实际操作过程中很有可能错过一些看似细微、事后却会带来震撼的要素，不过最初可以先把目前自认为琐碎的要素抛开，将重点罗列清楚。然后再去思考，这些重点可以说明什么问题。

5．选轴意味着一切！定位图与知觉图（矩阵图②）

■确认位置——坐标图与知觉图

坐标型矩阵图需要在两根轴上，将各个要素按对应位置正确地标注上去。与表格型所重视的“必须把每个要素填入相应的空格”不同，坐标图是通过将要素标注在对应的位置，来体现“某轴对应的属性有多么强（弱）”的相对感觉。

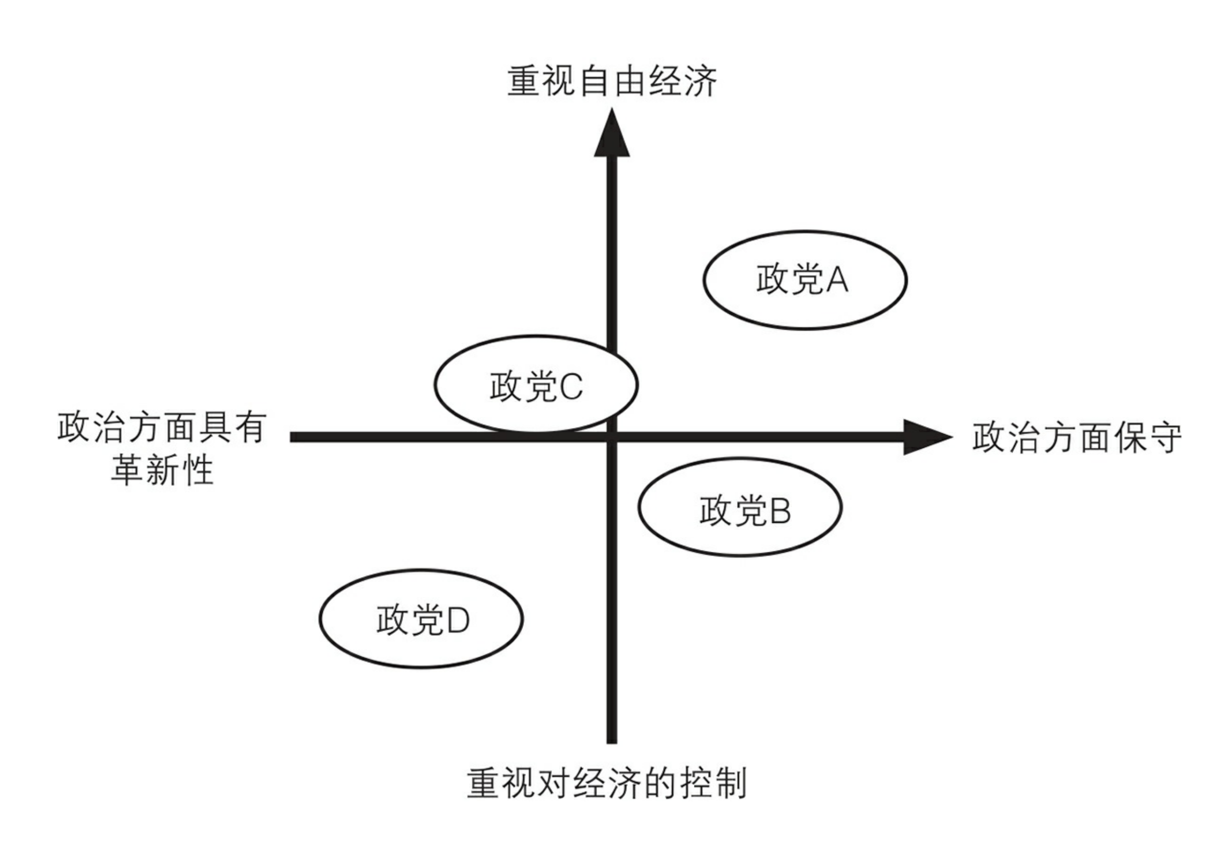
表格型矩阵中存在一些知名的框架比如SWOT，但在坐标型矩阵图中却几乎没有。究其原因，在于坐标图的两条轴自由度极高，人们大多会按各自的情况和目的选择最适合的轴制作自己的　　框架。这种随意性，正可谓坐标型矩阵的魅力所在。

在这里我想介绍一下坐标型矩阵中经常被用于营销的“定位图”和“知觉图”。

定位图（图表17）的作用是通过二维坐标轴来展现“希望目标客户

对公司的商品或服务有怎样的认知”，也就是说体现的是企业方面的意图，即“相对于竞品而言，希望顾客能对这件商品有着诸如此类的印象”。

图表**17**　定位图实例政党定位

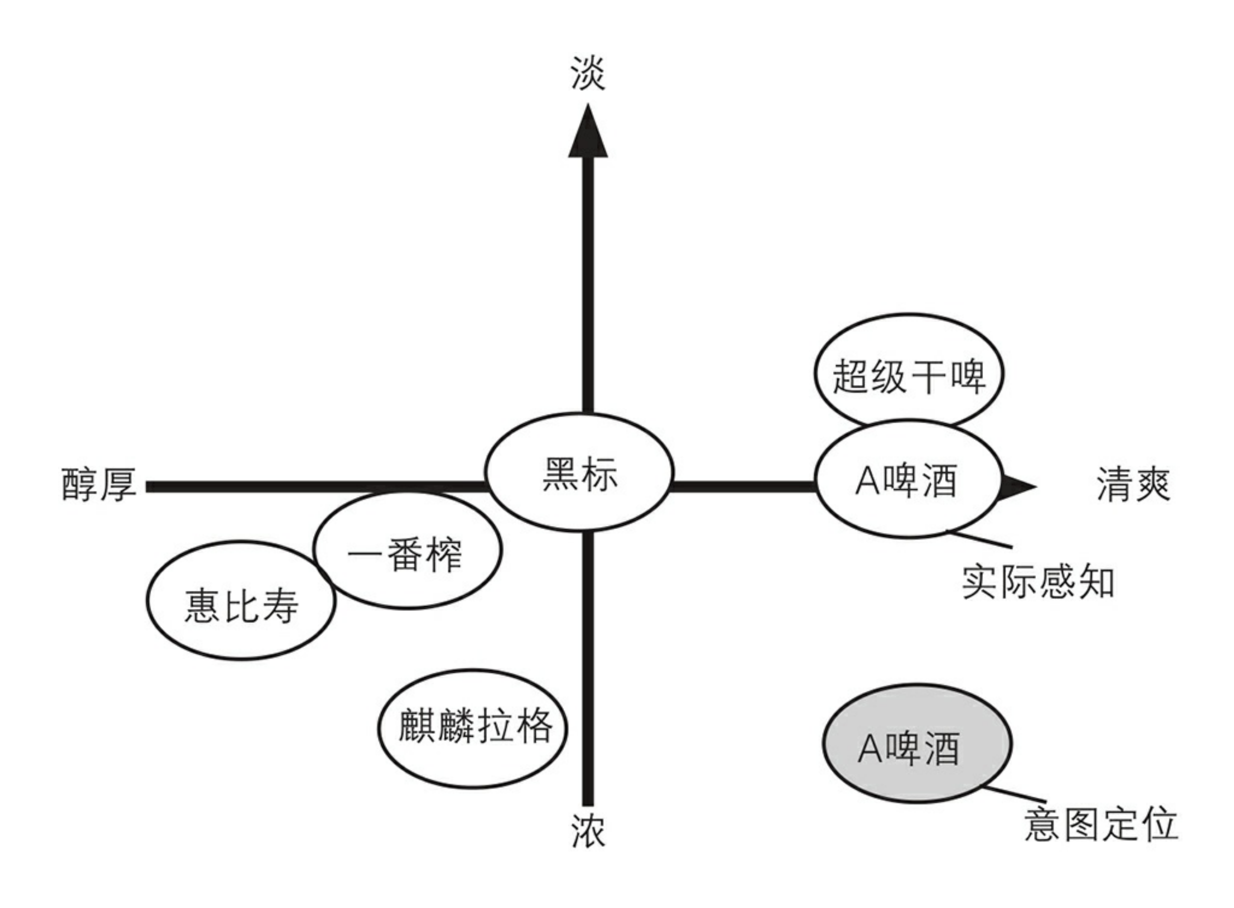


至于知觉图，展示的是顾客对商品或服务实际认知的调查结果。即“顾客实际上对这件商品所持有的印象”，属于顾客方面的认知事实。

如果一件商品在定位图上和知觉图所处的位置一致，就说明消费者对商品的认知符合企业的期望。可实际上，两者间存在差距的例子并不少见。

举个例子，如图表18所示我绘制了国产啤酒和架空新商品“A啤酒”的知觉图。图的两条轴分别是“淡／浓”、“醇厚／清爽”。

图表**18**　知觉图实例啤酒



可以看出“A啤酒”意图寻求新的定位，但顾客（消费者）却未能知觉到这一点，对它的认知与已有的、且市场占有率很高的“超级干啤”重合在了一起，所以需要尽早针对这个问题制定对策。

像这样一旦知道了自家企业的意图与顾客的认知之间存在反差，就可以开始着手修正策略，列举出换广告、修改包装设计等一系列有效方案，实施最有效的措施。

■选轴是生命

无论怎样选轴，都能制作出定位图和知觉图，但如果无法借此制定出有效的营销策略，那做再多图也没有任何意义的。为此，有必要选取足以体现差距（与其他商品的不同点）的轴，制作出有意义的图表。

对定位图和知觉图来说最重要的是顾客。在轴的选取方法上需注意，应该挑选在顾客看来有意义的要素。

以手机为例，对顾客而言“轻巧”、“操作方便”、“外观漂亮”都是有意义的要素，是有价值的，所以可作为轴的候选。而相对的“开发者的想法”、“成本低利润率高”、“导入市场时间短”等等，一般情况下都与顾客无关，不适合作为定位图和知觉图的轴。

另外，在体现轴的定义时不要只用“口味”等词汇，而应该使用“美味”、“健康”等对顾客而言有意义的词语，例如把“香味”、“价格”改为“香味浓郁／香味清淡”和“昂贵／廉价”等。

“有文化价值”这种形容太有争议性，不太适合作为轴来使用。比如“我们编辑部的杂志文化价值很高”这句话就欠缺说服力，因为每个人的价值观都是不一样的。

选轴时最重要的是通俗、简明，并且容易引发共鸣；此外，建议最好能有意识地将对顾客而言具有价值的要素巧妙地融合进轴里。

6．把握优势和劣势的价值链（流程图）

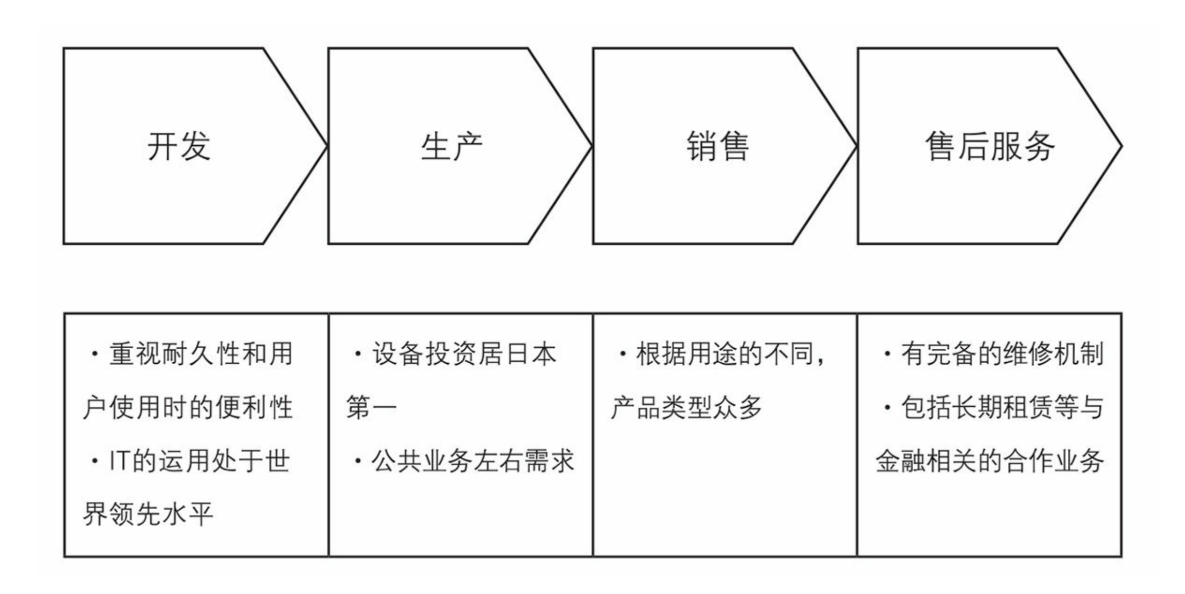
■通过流程来理解商务的阶段

现在介绍一个在流程图中具有代表性的框架，那就是价值链。

实际的商务流程需要经历数个阶段，而价值链则是将这些阶段按功能进行分类后整理为一系列流程、并作图解的框架。

比如说，按照小松的建机业务制作了价值链（图表19）。建机业务整体分为四个工序（流程），图中也标明了每个阶段的特征。

图表**19**　价值链实例小松



这个流程图被称作价值链，因为它是用来分析哪个流程会产生附加价值的工具。也可以说，它是附加价值的产生链。建机业务除产品本身外，维修等售后服务也伴随着附加价值，而这就能体现小松与其他企业的差别。换作医药行业，价值基本都产生于开发和销售环节，能在这两个流程上压制其他公司就能立于不败之地。

此外，一般情况下在商业活动中只有支付成本才能创造出价值，所以价值链也可以用来分析“目前某环节的成本，是否带来了相应的附加价值”。

■制作价值链时需要注意的点

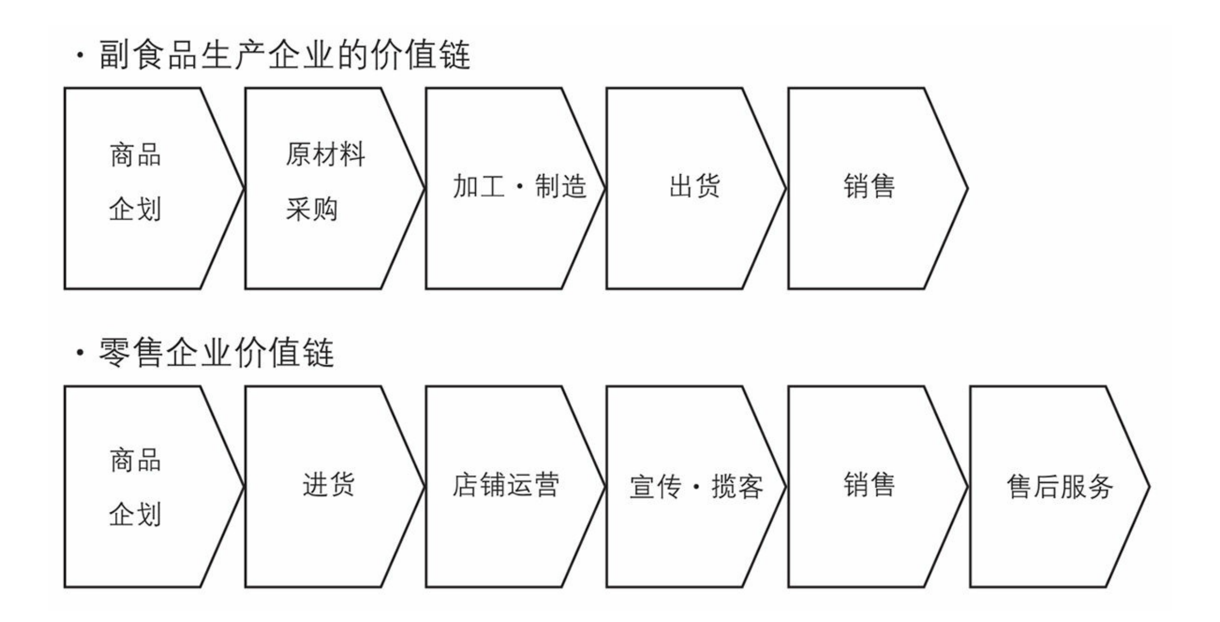
价值链基本是将各个环节按距离顾客由远到近的顺序，从左到右依次排列。

在小松的案例中，公司的业务活动被分割为四个过程，但不同行业和公司的划分方法也大有不同。

即使同属制造业，换作石油企业的话原材料的供应是重中之重，所以需要在最开头加上“原材料采购”流程。而在重视商品开发的公司，“市场营销”和“商品企划”等项目有时则会被特意单立出来。

从图表20可以看出，不同行业的价值链形式也完全不同。摸清各自所在行业、企业实际的价值链，是分析的第一步。

图表**20**　各种各样的价值链



另外还需要注意一个重点，不能增加太多环节。指南或甘特图之类的流程图可能需要把要素细致地列出来，可如果以同样方法绘制价值链的话，就会过于复杂而无法把握全局。

■找出瓶颈

价值链的用途是明确一项业务的优势和劣势。

如果需要制定经营策略，首先在第一阶段可以使用3C来分析这项业务的成功要因，再通过价值链来检查它的商业结构是否可以满足这样的成功要因。将整个业务的具体流程推演一遍，分析优势和劣势分别在哪里。

劣势尤为重要。在价值链中一旦某一环节存在劣势，那里就会成为阻碍成长和有效竞争的瓶颈。

比如在饮料行业中，拥有强大的流通渠道是获得成功的先决条件。百事曾经大打广告却未能战胜可口可乐，并非因为商品口味不好，而是因为没占据自动售货机这一强势的销售渠道而使一 切付之东流。无论其他方面再强，在“顾客想喝的时候才有购买欲望”的清凉饮料行业，销售渠道弱是没有胜算的，（此后，百事将在日本的经营权转让给了三得利）。

想让业务成功，就必须看清整体的价值链是否强韧，如果存在瓶颈则必须拿出解决方案。

■价值链的重新构筑

有时技术和社会构造的革新、大胆的经营改革等，会需要我们重新

审视原有的体系和规则，并从根本上改变原本被认为理所当然的商务流程。这被称作价值链的重新构筑。并且，这里说的价值链超越了单个企业的定义，正确来说应该被称作供应链，但在广义上依然属于包含了供应链的价值链。

大型零售企业跳过与生产商之间的中间商，通过直接交易削减成本，以这种形式实现低价销售，这就是典型的例子。尤其近年来因IT技术进化•低成本化及大幅的通货紧缩等大环境变化，在金融、证券、航空，二手车买卖、出版等众多行业都出现了这一趋势。

价值链重新构筑的著名成功案例之一，就是服装及家具行业的SPA模式。

例如优衣库所属的迅销集团原本只从事普通的服装零售，但从某一时期起他们中止了出售制造商品牌，转而开始由自家企业开发全部商品。自然，中间商是不需要了，他们还最早注意到了制造成本低廉的中国，并通过在中国大量生产商品实现了成本削减（图表21）。

图表**21**　价值链的重新构筑

・一般服装企业的价值链（供应链）

生产外包 → 制造商 → 批发商 → 零售商

・优衣库的价值链（供应链）

生产外包 → 优衣库

当然，这样做的代价是集中了原本分散在生产商、中间商和零售商身上的风险，全部由自己承担。但通过彻底精简畅销商品、强化营销提升“全部卖完的能力”，公司业务一下得到了扩张。

■甘特图

除价值链以外还有一种常用的流程图，那就是“甘特图”。

甘特图是项目管理和工程管理时使用的图表，横轴为时间，纵轴为人员和工作内容，并利用标记来体现工作计划和日程安排（图表22）。

图表**22**　甘特图实例

· 实现在家办公，从上下班的途中劳顿中解脱的方案

工作内容	日程安排			
	6/5一周	6/12一周	6/19一周	6/26一周
业务分析				
· 资料收集				
· 在家办公可行性分析				
制作提案书				
交涉				
· 事前沟通				
· 演说				
· 交涉在家办公的条件				
布置家庭办公环境				
开始在家办公				

即使存在多个人员的工作和操作流程，也能一眼看清各人的开始时间和结束时间；如果再添上工作实绩，就能随时掌握目前的工作进度，这就是甘特图的好处。有了它即可轻松掌握整个项目的情况，对管理者而言是非常有效的工具。

7. 摸清行业结构的五力模型（关系图）

■通过五力理解行业的吸引力

作为关系图中具有代表性的框架之一，在P58我们已经有过简单的接触，那就是五力模型（5F ）。五力具体如下所示：

○新进入者的威胁

一旦有新企业加入，竞争对手就会增加，有时行业规则也会因此发生变化。在加入门槛低的行业，这个因素的影响力会非常强烈。

○替代品的威胁

符合顾客的同一需求、但形态不同的产品被称作替代品，眼镜和隐形眼镜就是其中典型代表。一旦有比自家商品性价比更高的替代品，或是前所未有的充满魅力的替代品出现，传统产品销量就会缩水。例如“iPhone”的登场就给传统的手机生产商带来了巨大威胁。

○行业内其他竞争企业

同业者多、无法推进寡占化、同程度业者大量存在、需要先行投资，而撤离困难的行业，竞争最容易变得激烈。不断打价格战的牛肉盖饭连锁餐厅行业就是典型的例子。

○买家的议价能力

顾客议价能力强的话商家就不得不降价，继而导致收益下降，典型的例子就是需要大量进货的量贩巨头，可以强势地与生产商和批发商讨价还价。

○卖家的议价能力

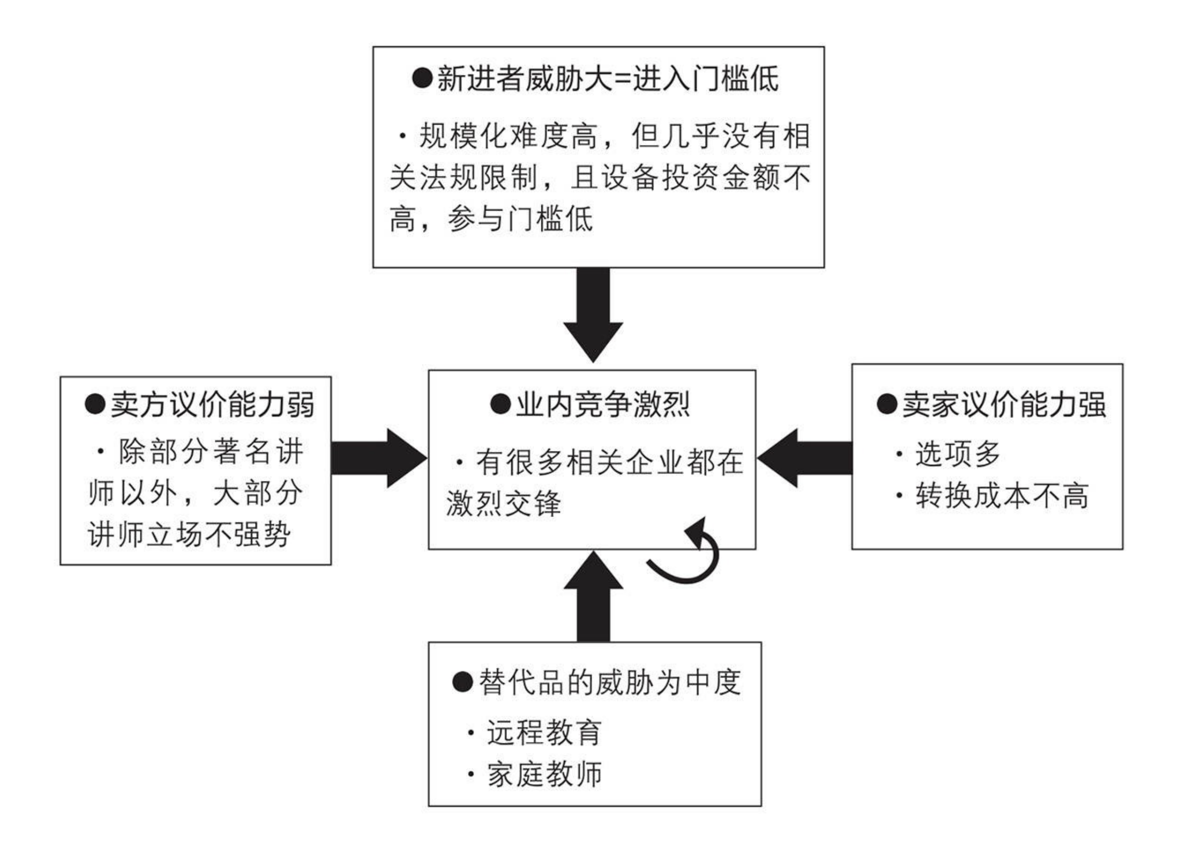
卖家的议价能力强则进货价格会上涨，导致收益下降。像微软和英特尔那样市场占有率具有压倒性优势（即在买家看来缺乏其他可选项）、且能为买家提供不可或缺的重要部件的企业，议　　价能力尤其强。

通过列举这五个因素并加以分析，就能牢牢掌握行业结构，对收益性等作出判断。

就框架而言，需要像图表9　（P64）那样将五个要素按十字形排列并用箭头连接。排列好以后，纵排的三个要素就代表了广义的“竞争”，而横排的三要素则由上而下地体现了供应链的力量关系。

作为具体实例，我用5F对学习辅导班行业作了分析（P115图表23）。

图表**23**　五力分析实例学习辅导班行业



尽管人们对教育的重视度高，但由于竞争激烈，加上少子化影响，可以说这个行业并不算多有吸引力。

为了能让人更容易出想象业界的情况，我用粗箭头表示影响大的因素，用细箭头表示影响小的因素，业界内部的竞争则标注了环形的箭头。用改变箭头的粗细来表示强弱，可以通过视觉来促进观看者的理

解。

通过一系列分析，就能得出结论："辅导班行业所处的严酷竞争环境一目了然，若非胜券在握，想要大规模加入难度很高"。

■制作原创关系图

在关系图中有着"五力"这样的经典框架，但与其他模式相比它的自由度很高，如果能绘制出原创框架并加以有效使用，相信他人会对你的能力刮目相看。

制作原创框架时，要先把自己想要表达的内容以要素形式列举出来。所谓要素，就是五力里的"业内竞争"、"新入行者的威胁"等等。它们是用来制作关系图框架的零件。

有三到六个要素就足够了。

如果找不出要素，从想要表达的主题入手也是一个好办法。例如，如果你想写关于增加利润方法的框架，可以最先把"利润"摆在正中央。

等列出三到六个要素之后，用箭头把它们连接起来，这一步的诀窍就是别想得太深，可以把它当成一份草稿，总之先画出来看看。接着，如果觉得要素不够就新添一些，认为有要素多余就删掉，或是改

变箭头的连接方式等等，一步一步精修即可。

要素位置和布局也需要细心设计。在五力模型中，竖列是三种竞争关系，横排是交易的上游到下游。这样的排列，能让人更容易把握整体构造。如果能巧妙地用箭头将要素和要素连接起来，接下来就可以通过移动位置和改变排列顺序，摸索出更容易把握内容的布局。

填写要素的外框形状、框线粗细和箭头设计也都可以依样进行各种尝试。画法的些许不同，有时能让图表的明晰度产生极大变化。

如果以上这些都已记住，剩下的就取决于直觉和经验了。在不断实践的过程中，制作关系图的技巧会愈来愈精湛。

建议各位可以尝试从改良开始，比如修改5F等已有的关系图，或是当看到其他制作精巧的关系图，也可以试着修改后拿来自用，这都是有效的方法。

8．通过实践来掌握关键点

■“制作”本身并非目的

框架只要被正确使用，就能在解决问题等场合下发挥巨大的威力。但还望各位切莫忘记，框架仅仅是用来加速逻辑思维的“工具”，它并不能像魔法一样引导出正确的主张，也不会机械地将唯一绝对的问题解决方案摆到大家面前。使用框架整理信息并进行分析后，更重要的是调动自己的全部知识和经验进行严密地思考，想一想现有的线索说明了什么。

之前也提到过一个常见的陷阱，那就是有人在用框架整理好信息以后，就觉得自己已经做完了分析。确实，看起来框架 的每个空格都被填得很漂亮，容易给人以“已经做出了某些精妙的分析”的错觉。但仅仅这样做，是不会对业务有任何推动作用的。

■熟练的诀窍是“使用”

想要学会制作并用好框架，首先可以在使用本章介绍的那些经典框架的同时，通过实际的商务活动来把握关键点。如果可能的话，向前辈

请求指点也不失为一个好办法。

这时候，建议你在彻底理解那些框架意义的基础上，有意识地依照不同案例挑选合适的框架来使用，培养实践感觉。

有一点需要注意的是，成为“框架迷”是完全没必要的。这些工具或许确实容易让人产生兴趣，促使人不自觉地想要了解更多，但如果目的只是为了学习框架和增加认知的框架数量，就本末倒置了。意识到哪些框架可以在自己的工作中提供帮助，用好它掌握它的核心，这才是最重要的。

等习惯以后，还请挑战一下自己设定坐标轴、制作原创框架的工作。

在思索原创框架的时候，可以围绕“使用了这个框架可以反映出什么情况”为主题，进行多样的思考。

第4章 打造具有说服力的主张

1. 提出正确且有说服力的主张

在之前的第一至第三章中，我为大家解说了逻辑思维的基础部分。而接下来的第四第五章则是实践篇，将为大家具体阐明商务活动现场的逻辑思维使用方法。

在实践篇的第一段即本章中，将要介绍的是使用“金字塔原理（金字塔形结构）”来“表达自我主张的方法”。眼下的时代迫切需要正确且有说服力的沟通，可以说这是一项必须掌握的技能。

■正确表达自己的想法

如果你的下属给你发来下面这样一封邮件，你会作何感想？

现在就几日前发售的本公司新产品销售情况以及冰激凌行业的现状向您作汇报。

•近年来冰激凌市场处于饱和状态。

•本公司新产品销售额并未达到预期。

•**A**社以单身女性为目标，向市场投放了低热量**“**纤体冰淇淋**”**。

•本公司发售的新品卖点是加量**30%**，以突出价格低廉。

•**B**公司高端品牌的**“**尊享冰激凌**”**在市区大受欢迎。

•根据客户调研结果，本公司商品在所有项目上获得评价均略高于平均值。

•相对于冰激凌，消费者似乎更喜欢酸奶等食品。

•**C**社为获得高龄顾客，新增了添加钙质的**“Ca**酷**”**系列。

综上所述，如果不能尽快找出解决方案，本公司市场占有率会越来越低。为避免这一情况的发生，我认为需要开发出前所未有的崭新商品。

读完这封邮件，相信很多人都会觉得不太对劲。这封邮件确实包含了许多信息，可最重要的“发信人究竟想传达什么”却完全没有体现。邮件中只是罗列了新产品的销量、其他公司的动向、客户调研结果等信息，看不出任何条理。

作者姑且在文章最后加了一句“需要开发新商品”作为结论，可他是如何通过前面的信息推出开发新商品必要性的，却让人一头雾水。如果说必须做补救措施的话，重新设定价格、通过积极打广告重新构筑品牌等其他策略也有很多，可邮件中却突然得出结论认为“需要开发新商品”，相信无论哪家企业的上司都不会认可。

同时，“相对于冰激凌，消费者似乎更喜欢酸奶等食品”这条信息，也没有任何可靠数据能予以佐证。仅仅读完这封邮件后，我们只会认为这不过是发信者的主观推测。

也就是说，这封邮件不过是“罗列了一堆未经整理的信息”，除此以外没有任何意义。

但在实际的商务活动现场，收到这种“不知所云的邮件”的例子并不在少数。人们想要传达自我意见和主张的所有场合中，比如报告书、企划书、会议发言稿、演讲等，同样的问题都在频繁发生。

■重点在于能否获得听者的认同

商务人士在开会、向上司做汇报、演讲等场合，为了推进工作需要将自己的想法明确传达给别人。职位越高，就越需要在向部下传达自己的想法、指示和委托等内容时，做到准确无误。如果做不到这样的沟通，组织就会日益松散，向解体的方向发展。

要是像先前那封邮件一样，写文章或发言时让人觉得“不知所云”，工作的进展就会变得越来越艰涩。自己的文章和发言首先需要做到“通俗易懂”，好让听者能清楚地听懂你想要传达的内容。

同时，对方能否接受你的观点也很重要。

例如在公司内部向经营层解说新商品构想时，即便你能正确地传达自己的意图，可一旦高层认为“我明白你想做什么，但这样的商品卖不出去”，也只能到此为止了。也就是说，你不仅需要得到理解，更重要的是获得认同和共鸣。

做到逻辑思维可以获得很多优势，能够提出具有说服力的主张就是其中之一。

本章将按图表24的流程，来解说这类主张的制作方法。

图表**24**　第**4**章的流程

2．设定Issue——论点为何？

■论点不明确会发生什么？

在使用逻辑思维归纳自己的主张时，首先必须做的事是明确“论点”。

所谓论点就如我在第一章阐述的那样，意为“需要思考的东西”、“需要议论的东西”、“议题”。在提出个人主张的时候，如果论点不明确，整个主张就会不稳定，容易崩塌。

假设现在有一场会议，需要以“对于毕业三年以内的新毕业生，是否不应仅仅在四月招聘，而应当采用全年招聘的模式？”为论点展开讨论。（译者注：近些年日本企业逐渐开始把毕业三 年内的毕业生都视为应届生，或称作二次毕业，企业看中的是这样的大学生初出茅庐又有一定工作经验。）

在这种会议中，往往会出现这样的发言。

“招聘新毕业生为什么重要？”

“招聘会在什么情况下失败？”

“IT技术的发展会对招聘带来怎样的影响？”

这些发言确实与论点有关，但要说它们是否能直接回答论点的问题，答案却是否定的。会议主办方想就论点得出结论，可一旦出现这类南辕北辙的发言，整个讨论都会向错误的方向发展，无论讨论多久都得不出结论。那些拖拖拉拉耗费多时却得不出结论的会议，往往都是这种情况。

之所以出现这种偏离主题的发言，是因为与会者没有正确理解会议的论点。他们不明白自己“现在必须思考什么”，仅仅注意到了“毕业生招聘时间”，并没有切中论点展开讨论。

只要明确论点，就能弄清自己应该思考什么、讨论什么了。如果按先前的例子，下面这类才是正确的发言：

全年招聘有什么优点？

性价比够高吗？有什么风险？

是否存在其他有效的代替方法？

若换作酒桌上的闲谈，交谈的最终目的是愉快对话本身，所以没必要去思考什么论点之类郑重而严谨的概念。但在商务场合中，每一句发言都必然包含着某些目的。为了接近目的，就必须清醒地意识到论点是什么，同时，如同第一章也提到过的，在经营中必须聚焦于重要论点。

Q&A

——我认为论点也分好坏，请问什么样的算好论点，什么样的算无用论点呢？

嶋田　这个问题有很多解答方式，但极端些说的话，所谓商务活动中的好论点，就是最终能帮助企业提升价值的论点；　反之，如果不能帮企业提升其价值，那么无论由此论点展开的逻辑和主张有多绝妙，都无法为公司带来任何益处。

无用论点中常见的一种是方向性错误的论点。例如在需要商讨是否要开展新业务的时候，如果把论点设立为“全公司企业文化的好坏”，相信它很难带来一场有价值的讨论。

另外，对公司业绩影响太小的议题，也不适合作为论点。

例如“使用厕纸时习惯用单层还是双层”这个论点，对公司职员而言确实不能算没有意义，但比它更需要讨论的问题可谓多如牛毛。可能很多人会觉得这个例子很愚蠢，但让人意想不到的是，还真有不少会议把这种细枝末节优先作为论点。

换个角度来说，在会议中设定恰当的论点，可谓一名好领导或好经理人的必备条件。在掌握了公司真实情况的基础上，每次都能准确地提示出“现在应该讨论什么”，是各位未来的领导者不可或缺的能力。

3．搭建框架就能弄清需要的信息

■利用框架来思考，让逻辑展开变得明确

设定完论点以后，就该搭建逻辑的框架了。在这里第二章学到的“模式”和第三章介绍的框架将大显身手。

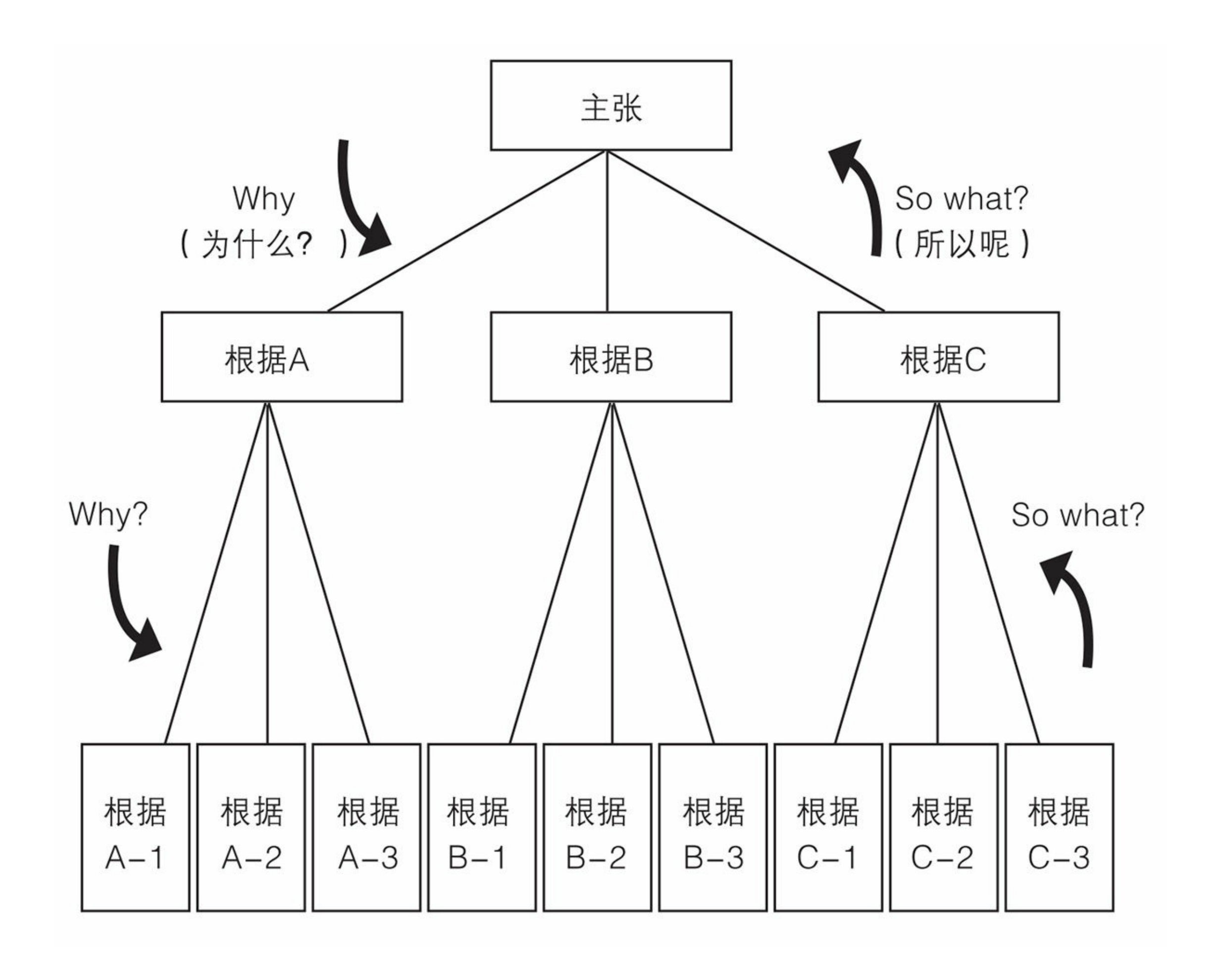
如果在最初不搭架框架，而是一上来就去思考主张的内容和根据，就容易变得像先前的邮件那样不知所云，让听者感觉“难以理解”、“无法认同”。

并且，由于此时不知道自己需要什么样的信息，在着手搜集支撑主张的事实依据时就很容易使用效率非常低的做法，也就是无关大小全部搜集。

为使主张的逻辑结构化，本章中使用了芭芭拉•明托所提倡的工具：金字塔结构。

所谓金字塔结构如图表25所示，最上方的是要传达的主要信息（main message）即主张（最初为假说，随着根据的收集到位，最终确立为主张），下方则是支撑主张的二至四个根据，再往下是支撑根据的根据……最终形成金字塔式的构造。

图表**25**　金字塔结构



当金字塔最终成型，自上而下各层都能够回答出对其上层提出的"Why（为什么）"。即具体关系为：

"我认为（主张）。因为（根据A）、（根据B）、（根据C）。"

"（根据A）。因为（A-1）、（A-2）、（A-3）。"

同样的，自下而上的构造，则是每层都能回答对其下层提出的"So What？（所以呢？）"。即具体关系为：

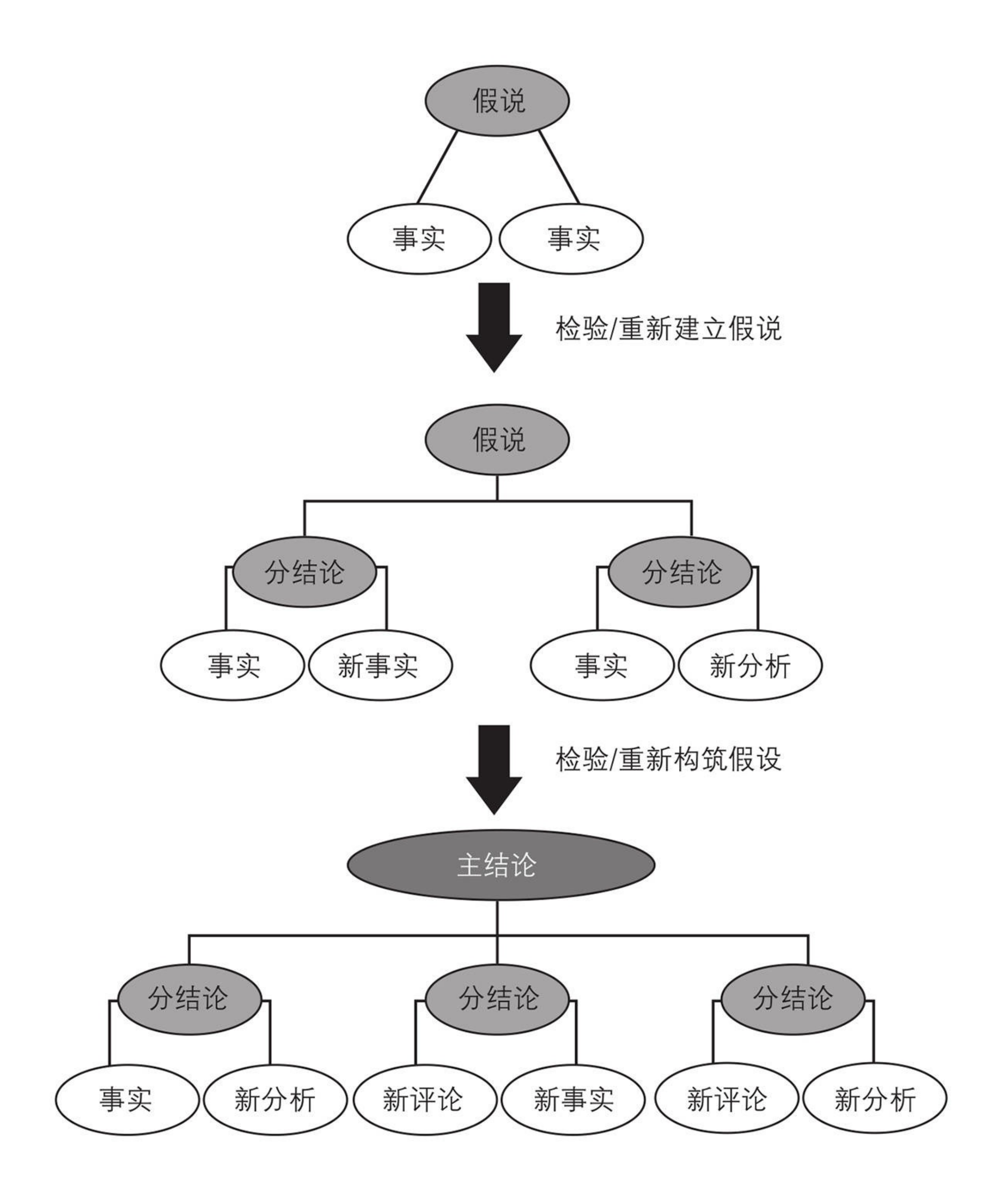
"因为（根据A）、（根据B）、（根据C），所以我敢说（主张）。"

“因为（A-1）、（A-2）、（A-3），所以我敢说（根据A）。”

图表25就是完成的形态，而其中过程可以按图表26那样检验假说确立主张。将最初基于脆弱根据（有限的事实）的假说，通过搜集新事实、有说服力的评论以及新的分析等根据组建为金字塔，就能得到一个非常通俗易懂具有说服力的逻辑结构。

另外，图表26出现了“分结论”一词。在逻辑思维中最终主张被称作主结论，除最下层事实和评论以外中间部分的“根据（回答上层的Why时）／假说（回答下层的So what时）”，则称为“分结论”。

图表**26**　从假说到主张



■借助金字塔结构活用框架

就分结论而言，尤其是直接支撑主结论的分结论（也被称作**key**

line message），最重要的是要平衡不能有偏向性。 对此，在第三章中提及的框架运用就很有效，例如在商讨是否需要开设新业务可以使用3C；想找出使商品畅销的方法，则可以使用营销的4P。

使用已有的框架不但能让工作更有效率，还能预防自己很难发现的下意识的偏向和遗漏。

比如思考是否要开拓新业务的时候，经常有企业仅仅因为“市场规模在扩张，自家产品也很优秀，所以值得一试”就一头扎进去。若了解3C的话，这时就会去关注竞争对手的情况。

减少常人都有的思考偏差，就能为主张的说服力添砖加瓦。

■通过既有的信息来搭建框架

在设定论点的时候经常会发现手边同时存在数个事实，可以利用框架等工具从中找出共通点，进行分组并搭建金字塔的雏形。如果可以同时思考主信息即假说，就能提升速度，例如假设“如果不能推出全新口味的新商品，怕是会失败”等。

如果以之前的冰激凌案例来搭建框架的话，能够以图表27的形式来体现。由于涉及行业分析，我使用了3C框架来搭建支撑假说的第二层。通过3C将得到的信息划分为“市场”、“竞争对手”、“本公司”三组，这样看起来是不是更清晰更明了呢？

图表**27**　冰激凌分组实例

第一组 饮食市场动向	第二组 竞争对手企业的动向	第三组 本公司的动向
·冰激凌市场处于饱和状态	·A公司针对单身女性，向市场投放了低卡路里的“纤体冰激凌”	·本公司发售的新品卖点是加量30%，以突出价格低廉
·相较于冰激凌，人们似乎更喜爱酸奶等食品	·B公司高端品牌的“尊享冰激凌”在城市大受欢迎	·本公司新产品销售额并未达到预期
	·C公司为获得高龄顾客，新增了添加钙质的“Ca酷”系列	·根据客户调研结果，本公司商品在所有项目获得评价均高于平均值

搭建完这样的框架以后，就能清晰地看到“针对这个论点，我应该搜集怎样的情报、思考哪些问题，才能在最后提出有说服力的结论（主张）”。

就这个例子而言，我们可以找到诸如“只有三家竞争企业的信息，多搜集些才能提升说服力”、“如果能有这些新产品的具体销售数据就好了”等思路，恰好验证了第二章介绍的假说思考的思考方式。

就像前面毕业生全年招聘例子那样，即使还没有足够的事实在设定

了论点后，也还是需要设置临时的主张、搜集根据，并搭建框架。若存在错误可以在之后通过调研等方法来修正，所以一开始并不需要把它做得多完美，大家可以只把它作为提升工作效率的方法论。

■搭建框架的要点

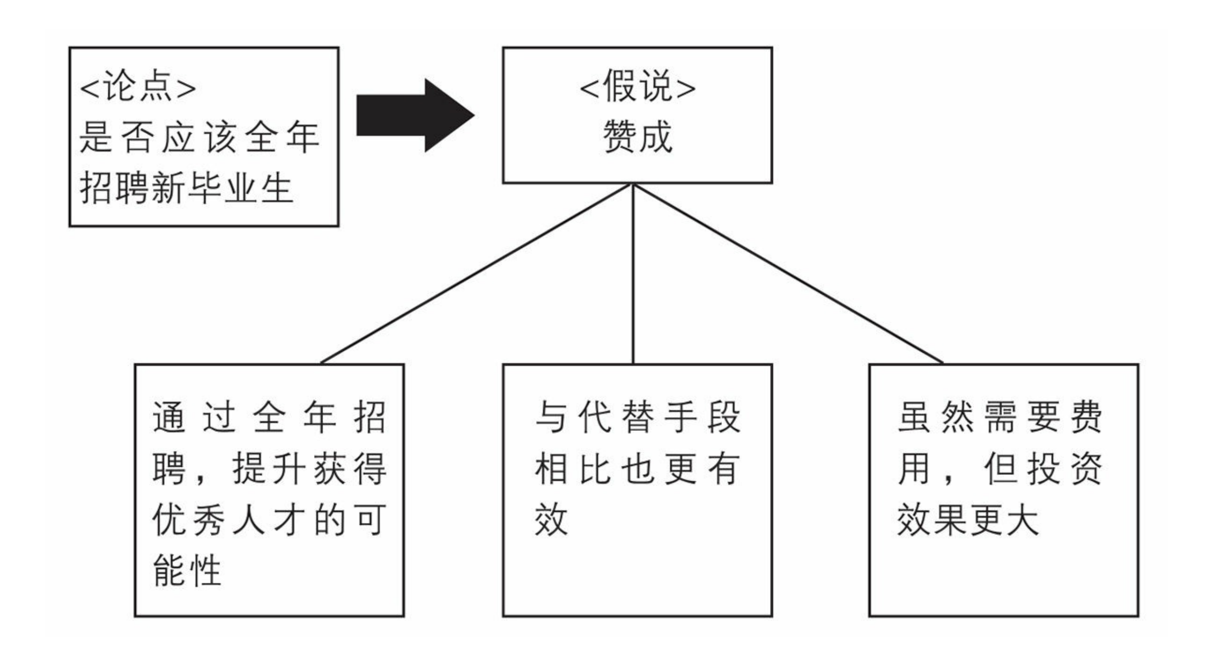
我先前提过，搭建框架时最需要重视的，是直接支撑主结论的第二层分结论（框架结构）。

框架结构包含的分结论的数量应为二至四个。

分结论数量为两个的时候，最常用的是诸如“优势／劣势”、“风险／回报”等成对的概念。

一旦分结论数量多达五个以上，乍一看就会显得杂乱，影响观者对整体的把握，这种情况需要避免。人脑是有极限的，一次性得到的信息太多就会无法理解。　出现五个以上要素的场合，大致都可以进行分组，所以还是应该尽可能把分结论归纳到二至四个为好。

图表**28**　新毕业生全年招聘实例



第三层往后最好也能用二至四个根据和信息作为支撑，但下层的要素不必像第二层那样严密。

金字塔结构的深度没有规定，但过深了就会变复杂，影响观看者的理解，所以尽量不要事无巨细全部摆出。因为相对于追求精确，更重要的是用它来促使人展开行动。

金字塔最下方应当使用我在P23解说的“事实”，如果没有，可以采用关键人物的“评论”等要素。

支撑每个分结论（根据）的事实和评论，都要尽可能做到**MECE**，不过并非百分百严密的那种，只要有**MECE**的**“**感觉**”**就可以了。不过，由于第二层分结论是直接支撑主张的重要**“**支柱**”**，所以需要确认是否存在重大疏漏或重复，平衡是否掌握得当。

■不要被束缚在最初的框架中——让框架进化

从一开始便能设立精致的主张、做出巧妙框架的例子并不　多。大多数情况下都是像图表28那样，起步于一个较为粗略的假说和框架。

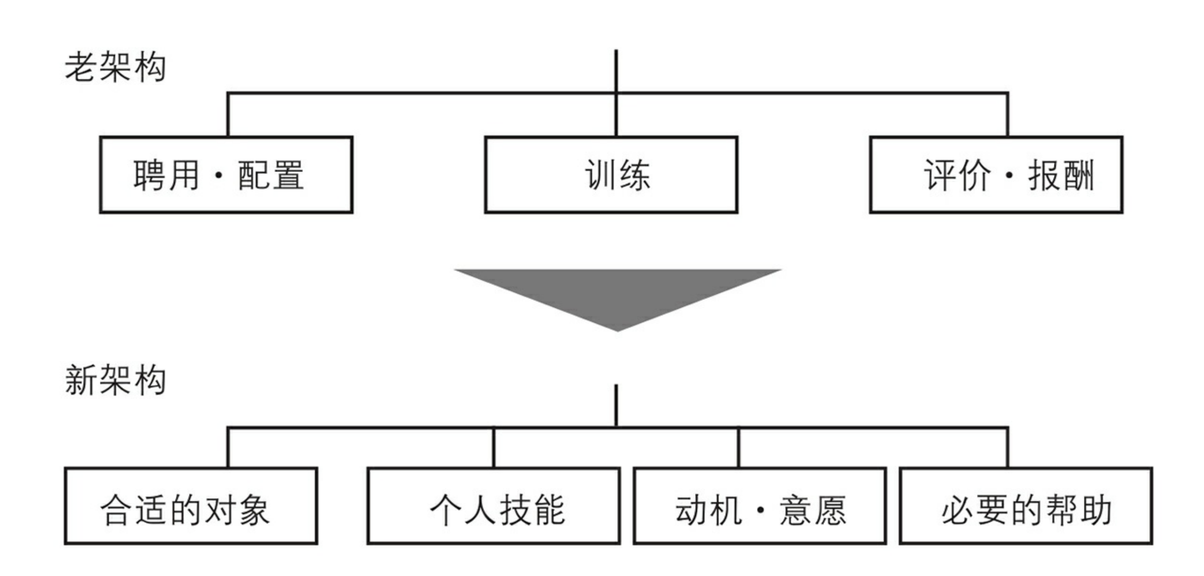
以这样的假说和框架为基础，调查分析是否存在其他能够支撑结论的信息，检验并修正假说，逐渐将其加固为足以作为主张的稳固结论。所谓逻辑便是这样一系列流程的产物（参照P137图表26）。

如此，框架也得根据需要，从雏形开始一点点进化，正如图表26所示那样。通过调研和分析，搜集更稳妥的事实来检验逻辑，通过这个步骤来修正先前的框架，进行重构，逐步塑造出最终的主张和逻辑。

在进行的过程中，也可以修改最初假定的主张。例如一开始以"应该全年招聘新毕业生"为假说组建逻辑，但在搜集事实的过程中发现相关的负面信息太多，于是在最后将主张更改为"尚且不宜全年招聘新毕业生"，这种做法也是允许的。反而是拘泥于最初的假说不知变通，弊端才会更大。

图表29所示的是框架重构的例子。譬如论点是"怎样才能让　员工提高工作成果"，最初先用与具体措施直接相关的框架对信息做了整理，却没能找到合适的主张。在这时，可以站在员工角度推翻重来，以"在什么情况下才能留下成果"为框架对信息重新整理。框架和最初的假说一样都需要一定弹性，可以根据不同情况做出相应调整。

图表**29**　框架重构实例



4. 真的如此吗？质疑事实

■不要漫无目的地搜集信息，从一开始就应确立方针

信息这东西，想搜集多少就能搜集多少。但如果花费大量时间找到的都是些派不上什么用场的东西，则会大大影响工作效率。

在搜索调研的时候，首先要正确认知目标，在此基础之上，思考需要搜集哪些信息，应该如何搜集，这是不可缺少的步骤。

要想最终利用金字塔结构提出具有说服力的主张，那就必须有目的性地寻找如下两种信息：

一是“能够填补框架中不足的事实”；

二是“可以检验既有事实是否正确的事实”。

以P126的冰激凌案例来说，以下都可以被视为应当去搜集的信息。

“若想了解竞争对手的情况，仅靠ABC三家公司信息量实在太少，应该进一步调查其他业内巨头的情况。”

“相对于冰激凌，人们是否真的更爱吃酸奶呢，还是去实际调查一下吧。”

“酸奶‘等食品’具体指哪些食品呢？”

至于信息的搜集方法，我在前页的图表30将最具代表性的手法做了归纳。它们各有各的长处和短处，大家可以将它们组合起来使用。例如可以先通过网络问卷来初步调查，而后通过面谈进一步深入了解细节。请根据自己想要搜集的信息种类和时间限制等因素来灵活运用吧。

图表**30**　搜集信息的典型手法

	优点	缺点
书籍•报纸•杂志等	•能轻松获取 •从基本信息到详细数据，种类齐全	•符合要求的信息过多，需要甄别
数据库	•覆盖广 •能够追溯往期情报	•不同数据库的精确度参差不齐 •（相对）高价
网络搜索	•能轻松获取	•可信度低
访谈	•可深挖自己想知道的信息	•受访问者和被访问者主观影响较大 •实施成本高
问卷调查	•可以一次性进行大规模调查 •可以有针对性地发问	•整体分布、分析手法不同会影响精确度 •需要花费大量时间，实施成本相对较高
观察	•可获得只有在现场才能得到的信息	•能获得信息的量和质取决于观察者的能力

■搜集信息时需注意的点

搜集信息时需要注意以下几点：

○信息来源的可信度

事实是逻辑的根基，其可信度非常重要。无论逻辑多么精致，一旦其中援引的事实有误，就会得出错误的结论。

例如在网上搜索时，不假思索地把排列在第一位的搜索结果直接拿来使用，这种做法就是不可取的。有必要先去确认这是什么人、出于什么目的编写的，以判断其可信度。

○不能有偏见

身为人就不可避免地会存在偏见。人往往只能看见自己想看的东西。这叫作“证实偏差”，可以说是人类根源性的思考习惯。

例如某人为开创某项新业务而搜集相关资料，这时他看见消息称“美国类似业务获得成功”时，会表现得极为重视，却对“英国类似业务失败”的消极信息视若无睹。但这种做法并不能为他带来具有说服力的结论。

当自己提出假说并针对其搜集信息后，得到的却都是负面信息时，也应该虚心接受，坦然面对。可以解释为“日本的环境不 一样所以不会出现类似问题”，也可以将它们加入逻辑中修正假说，哪种做法正确并不能一概而论，但都需要小心避免因为得到了不合意的信息而下意识选

择忽略的做法。

顺带一提，有一种方法论可以帮我们避免这样的陷阱，那就是故意提出反对的主张，并检验它究竟有多强的说服力。辩论曾一度被揶揄为挑刺的技术，但如果能使用得当，就会是这一方法的有力代表。另外，在会议中特意安插一个负责提反对意见的“恶魔的代言人”，也属于这种方法的应用。

○向关键人物请教

市场调研和统计数据常被用作事实，但就如我先前说过的，它们的弱点在于全都是过去的信息。商业决策是面向未来的，如果全部使用了过往的数据来构建逻辑，有时就会缺乏说服力。在类似IT行业那样发展迅速的领域，这一点尤为显著。

此时，最为有力的，要数业界的有识之士和关键人物的访谈。

比如在思考今后的SNS业务时，如果仅仅拿MIXI和聚逸的往期数据来套用，说服力是不够的。现在是二零一一年上半年，就目前而言，如果想获得更具震撼力的情报，花上一个小时与脸书（FACEBOOK）CEO做一次探访会是一个好选择。

对于访谈需要注意的是，你所能获得的不过是“人”的意见，其中未必没有偏见和错误。脸书CEO级别的人物或许有着足够的可信度，但未必所有被访问的对象都是如此，所以有必要倾听多个人的意见。如果提出同样见解的人数能达到三个，便可以认为它是具有足够说服力的材料了 。

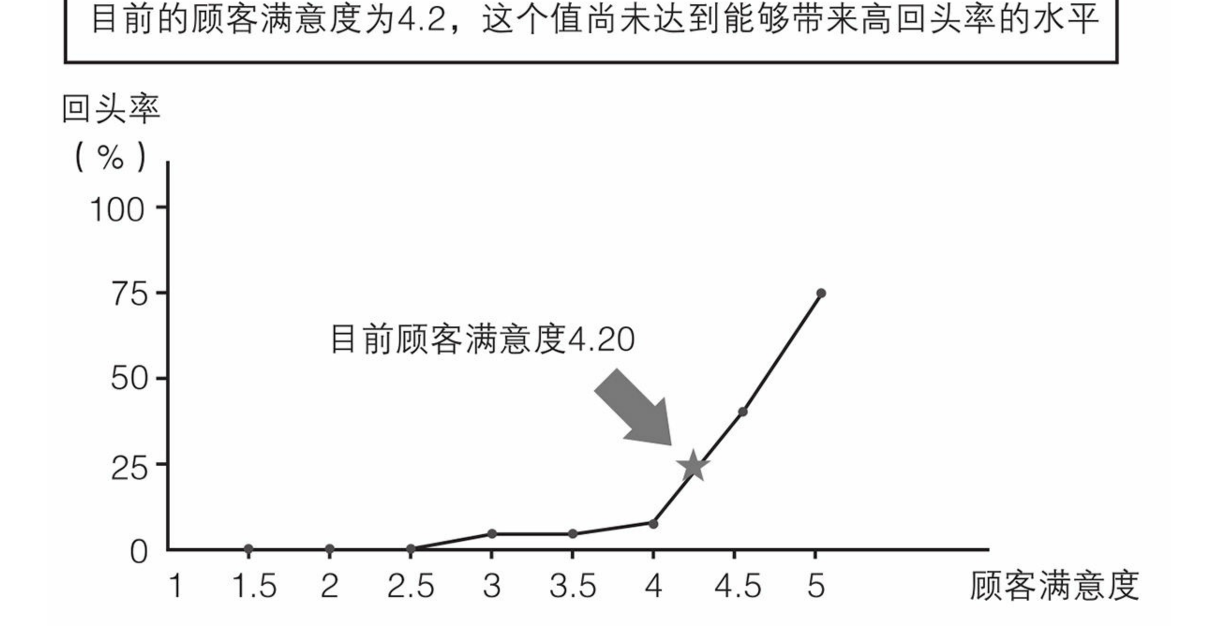
■信息的分析——从表面迫近真实情况

并非所有搜集到的信息都能被直接拿来使用。有些情况下，对它们进行分析后才能帮我们看清事物的本质和真实情况，发现课题，成为更有效的事实。

假设现在眼前有一份数据，显示汽车行业市场规模在这十年间处于停滞状态。如果止步于此，自然得不到更多信息。但进一步详细分析或许就会发现其中包含了两组数据：尽管大型车辆和中型车辆的市场萎缩，但小型车辆的市场却有所成长。

再举个例子，一家旅馆对顾客满意度进行调研，最终获得的平均分为4.2，而满分是5分。看到这个数据，或许有很多人会认为“顾客满意度挺高的”。但是进一步调查顾客满意度和回头率的关系，却得到了图31的结果。通过这个图表，就能得出分析结论如下：

图表**31**　顾客满意度与回头率的关系



“以目前的顾客满意度，尚未达到能够带来高回头率的水平”。作为事实的话哪一种更有用，就不言自明。

通过这样的巧妙分析，可以透过表层的事实捕捉到更加确切的真实情况。

分析信息时，也可以使用第三章介绍的框架。比如使用矩阵来对数据进行分析，可以从中获得新的事实。

若是定量分析的话，可以把某个数字拆解，看它的构成要素、随时间推移的变化、与其他数字的相关等等，这些都是具有 代表性的分析方法。

至于用什么方法才能做出更好的结果，只有做了才知道。站在这个角度，可以说获得优秀分析结果的秘诀是，掌握多种定性、定量分析的工具和手法，包括思考分析的框架，拆解数字的方法等。

■通过实验，一边实施搜集事实

仅通过搜索调研信息未必能为构建逻辑搜集到足够的根据。

尤其是涉及新业务和新商品开发的情况，有相当一部分信息不进行实践是弄不明白的。而此时，就有必要进行“实验”。

拿店铺业务来举例，只要在假说阶段开设数间店铺尝试实际运营，就可以源源不断地获得先前不曾得到过的信息。这就是边实施边搜集事

实的方法。

若是大型制造企业那样一投就是千亿日元的生意，确实无法随意做实验，但对于所需投资额较少的实验店铺、IT商务或新品开发之类，这种做法还是可行的。

在自然科学领域，进行再现性高的实验是对自己所提见解的 强力验证方式。同样的，在商业领域通过亲自进行实时的实验和检验，也可以获得更有力的事实。同样是开展新业务的企划书，一份是纸上谈兵，另一份则包含了通过实验得出的事实，更震撼更具说服力的自然是后者。

如果实验结果与预期大相径庭，那就去修正最初提出的假说，基于实验获得的新事实构筑新的假说就行了。

但有一点需要留心的是，有必要慎重地确认实验得出的结果是否具有普遍性。

在某个区域设立的实验店铺获得成功，并不意味着同样的做法在其他区域同样适用。还需要考虑到地域差别，或是城市和郊区的区别。

譬如某西服连锁店就是因此失败的。同一公司在郊外开设的店铺获得了成功，生意如日中天。然而，令郊外店铺获得成功的手法却无法适用于后来开设在市中心的店铺。与此同时，又受到了市场整体萎缩的影响，令这家西服企业的经营陷入了窘境。

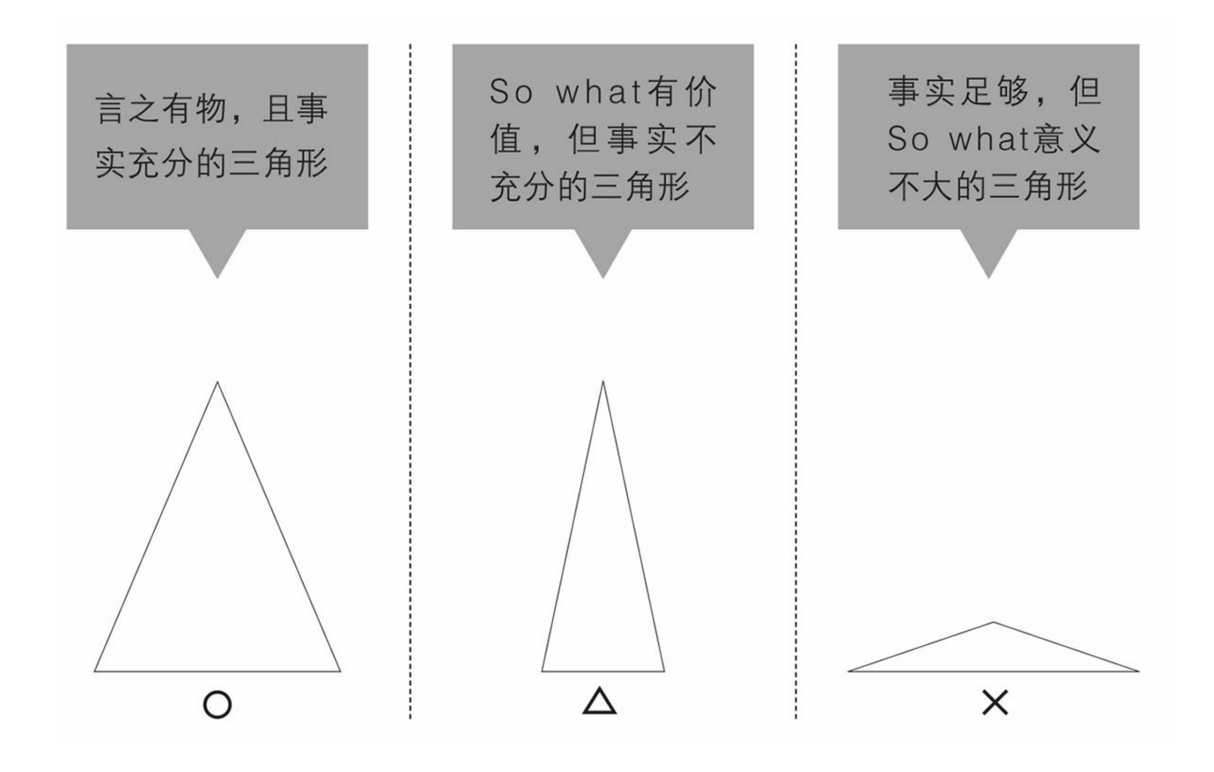
5. 逻辑搭建后深入彻底地思考

■确立逻辑三角形

在通过搜索调研和分析获得了充足的事实后，就可以着手尝试完成金字塔结构了，此时需要注意，无论是个别部分还是整体，都需要确保“逻辑三角形”的平衡。

所谓逻辑三角形如图表**32**所示，是把金字塔结构具象化的产物。三角形的长度底部代表事实根据的全面性，高度表示**So what**（或**Why**）连接的强度。也就是说，重点在于使用够多且均衡的事实基垫，构筑将**So what**和**Why**紧密连接起来的逻辑。

图表**32** 逻辑三角形



图表32正中央的三角形得出的So what有一定价值，但事实太少，所以就逻辑而言是不稳定且脆弱的。例如“因为某人昨天无故旷工，所以应该解雇”这一主张，根据部分实在太过脆弱。如果说此人还有贪污等劣迹应当被解雇倒也罢，但仅因为一次无故旷工就主张解雇，实在太缺乏说服力。

另一方面，最右边的三角形展现了事实充分、但So what意义不大的逻辑。

这是还没有习惯逻辑思维的人最容易犯的错误。他们搜集了大量事实，却没有从中推导出有意义的结论，仅仅将这些事实做了归纳或编辑就算完事。由于这样的逻辑中只有事实的罗列，不存在明确的主张，所以听者会弄不清他们究竟想说些什么。

所以最需要做的，是全面地搜集各种相关事实作为根据，并从中推导出有意义的结论，以此推进商务活动。

■悉心打磨支撑主张（主结论）的第二层

我在P140也说过，想要制作一个漂亮的金字塔，就必须重视直接支撑主张的第二层分结论（框架结构）。

框架结构是支撑金字塔结构最关键的支柱，可以表现为“我主张这样做，因为有**xx**、○○和△△”的句式。如果框架结构不够稳固，逻辑就容易被动摇。

在制作框架的部分我已经说过，框架结构包含的分结论应当归纳二至四个。只有一个的话不足以支撑主张，五个以上的话又 会变得太复杂让人难以理解。

同时，要保证这二至四个分结论（根据）围绕主论点展开，且尽量做到MECE。

第三层往下不必太重视MECE，但框架结构的要求不同。直接支撑主张的部分一旦出现重大遗漏，说服力便会瞬时消失。反过来说，只要充分思考搭建框架结构，让“支柱”稳如泰山，逻辑的坚固也能得到保证。就印象来说，有八九成MECE就足够了。

■从上下两边来连接逻辑

有两种方法可以用来构建进金字塔结构。一种是自下而上，基于事实根据自问“So What？”，另一种是自上而下，从结论出发自问“Why”。

○So what（所以呢？）——自下而上

要从下往上连接逻辑，就得对搜集到手的事实发问So what？（所以呢？），对其作出解释。这一步骤被称作“导出结论”。

比如从之前冰激凌的例子中，就可以像以下这样导出结论（现实中还会搜集更多信息，但在这里先假设原有信息已经足够；并且认定“相对冰激凌消费者更喜欢吃酸奶”确有其事）：

<市场动向>

•近年来冰激凌市场处于饱和状态。

•相较冰激凌消费者更喜欢吃酸奶。

↓

“冰激凌正在变得不那么流行。”

<竞争对手的动向>

•A公司以单身女性为目标，向市场投放了低热量“纤体冰激凌”。

•B公司高端品牌的“尊享冰激凌”在城市大受欢迎。

•C公司为吸引高龄顾客，新增了添加钙质的“Ca酷”系列。

↓

“各企业针对各自的目标客户层推出了独具特色的新商品，意在维持销售额。”

<本公司的动向>

↓

•本公司新产品销售额并未达到预期。

•本公司发售的新品卖点是加量30%，以突出价格低廉。

•根据客户调研结果，本公司商品在所有项目获得评价均略高于平均值。

↓

“本公司产品的诉求重点不明确，不存在特定的粉丝群。”

而后，基于这些导出的结论，进一步导出上一层的结论（解释），得出最终的主张。

以冰激凌的例子来说，可以进一步如下导出结论：

•冰激凌正在变得不那么流行。

•各企业针对各自的目标客户层推出了独具特征的新商品，意在维持销售额。

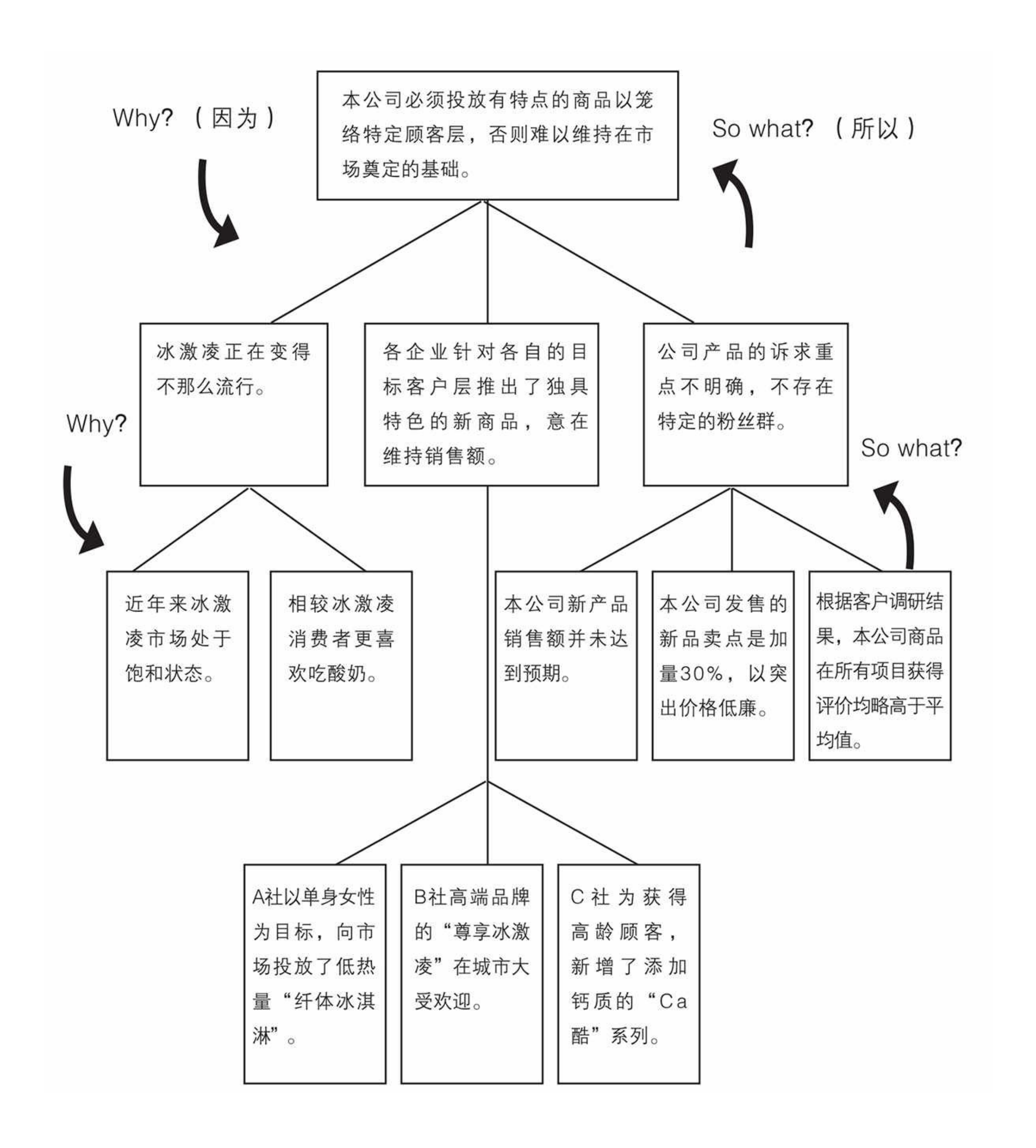
•本公司产品的诉求重点不明确，不存在特定的粉丝群。

↓

“本公司必须投放有特点的商品以笼络特定顾客层，否则难以维持在市场奠定的基础。”

做成图，就能形成图表33所示的金字塔结构。

图表**33**　冰激凌的例子



○Why（为什么？）——由上而下

这种做法是首先提出主张（假说），再进一步由“要说为什么，是因为如下理由”来引出足以支撑主张的根据。

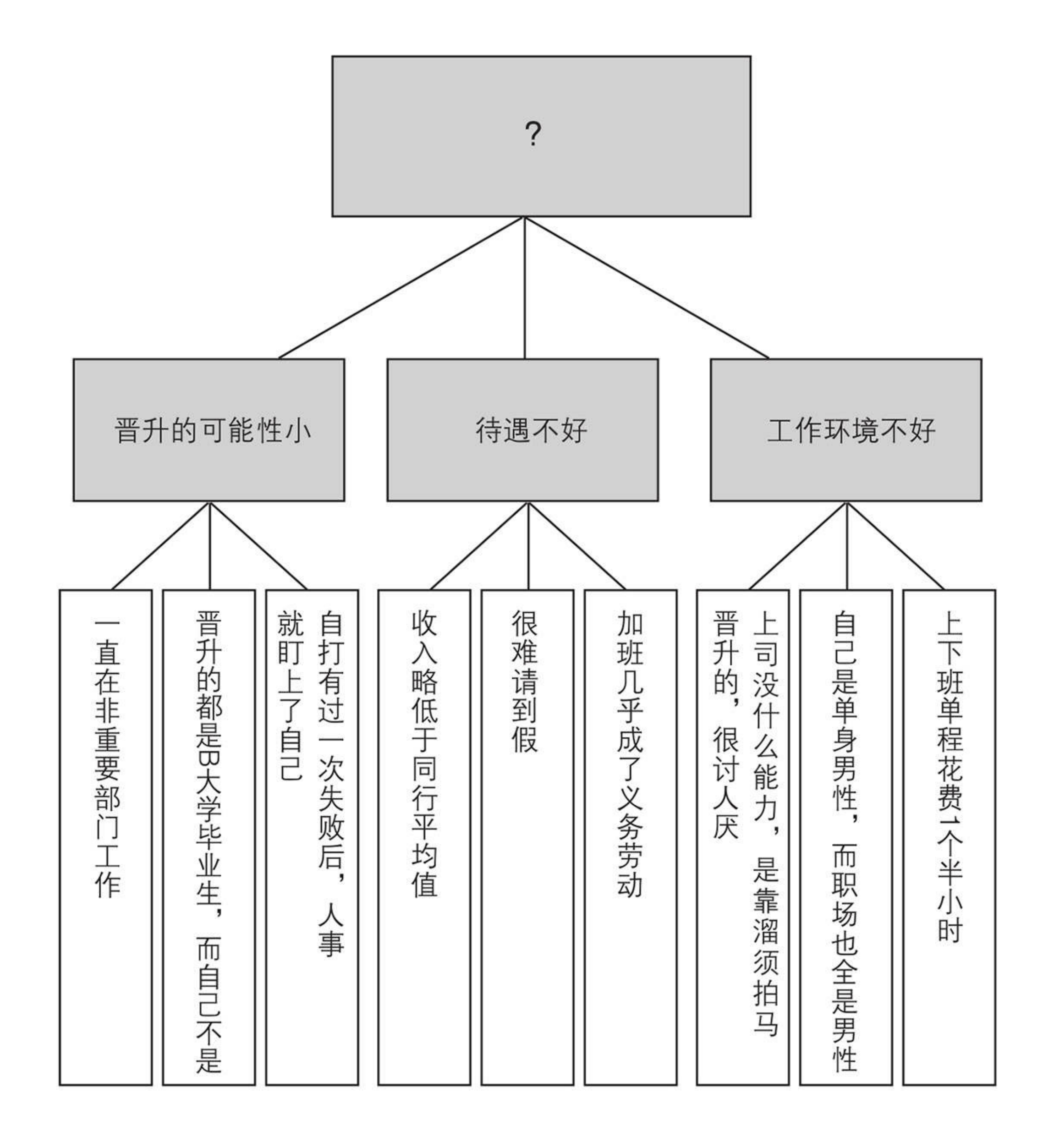
So what和Why属于能互相验证逻辑关联的关系。

在利用So what从事实中导出结论后，就该轮到用Why来验证这个结论是否与原有事实相匹配了。如果反向验证后发现不具有说服力，就说明逻辑连接的哪个部分可能存在问题。

以图表34为例，这个金字塔结构是以“对这家公司；自己应当何去何从？”为主论点制作而成的。然而在搜集完最下方的事实并进行解释后，得出的答案却只有一个“应该辞职”。

图表**34**　不要忘记自上而下的检查

【情境】某人在工作的执行方法上与上司起了争执，受到了激烈的斥责，为重新审查自己的境遇而制作了这个图表。



然而，一旦自上而下地对“应该辞职”这一主张提问Why之后，制作者或许会产生疑惑，是否应该只凭“工作环境”、“待遇”、“晋升可能”这三个根据就决定去留呢？或许，随后他会发现“尽管如此，我还是喜欢这个工作”的新事实，继而主张“还是再加把劲儿”，这样的可能性也不是没有的。

认真思考So what是很重要的，但思考结束并不意味着万事大 吉，还得再自上而下地检查一遍，确认自己构建的逻辑是否具有说服力。

在实际操作中，需要多次重复自上而下和自下而上两个方向的思考和确认，反复调整，才能构成逻辑。金字塔结构的搭建需要思维的多次上下往复运动。

在制作框架部分我已经提到过，制作过程中一旦发现有哪里存在问题或出现矛盾，就应加以修正。一些情况下，对金字塔结构本身做大幅修整，甚至改变最初思考的主张（假说）也是必要的。

■So what要绞尽脑汁仔细斟酌

一名年轻的企业顾问在“如何得出好的**So what**”方面要经过千锤百炼，那是因为与回答**Why**相比，回答**So what**要难得多。

事实上，我看到不少新手制作的金字塔结构时，得出的所谓结论常常只是下层事实的重复，或是单纯地改换说法。

利用So what提炼结论这一步骤，并非一项所有人都能完成的机械性作业。制作者必须彻底思考究竟能从手头的信息中得到什么，那是需要经过一番苦思才能得到的。“提炼”一词，也包含着这层意思。

如果只是大致思考一下，并不能提炼出结论。

举个例子，现在从下面的事实中提炼出了三种结论。

<事实>

“旅行社中，中小企业居多。”

“房地产中介，中小企业居多。”

“人才中介，中小企业居多。”

↓

<结论>

（1）服务业，中小企业居多。△

（2）信息中介行业，中小企业居多。○

（3）在无需为设备投资的行业中，中小企业居多。◎

我们来一条一条看。（1）有些草率，“服务业巨头也有不少，比如ANA和软银（Softbank）等例子”就足以将它驳倒。

（2）说得不错，但与（3）相比还差了一口气。看到这一条的时候，相信有不少人会疑惑“话是没错，可是什么原因导致了这种情况的发生呢”。

对此（3）还加入了商业视角，看起来相当可信。相对于范围广泛的普遍理论，具体指出“所处行业的特征是这样的”，提出结论才更具有说服力，也更能帮助对方采取具体的行动。

另外，想提炼出更好的结论，还必须具备商业直觉。

比如1992年以前，在GLOBIS尚未成立的时期，日本不同于美国，正规的商学院仅有三家。之所以如此，是因为普通大众大都觉得“所以日本的商学院数量极少，是因为日本不像美国那样需要那么多商学院”。

可GLOBIS的创始人堀义人结合“美国与日本同为发达国家，却拥有数百所商学院”的事实，从同样的事实中得出了“日本需要商学院，这一需求有待满足”的结论。而后他进一步开展调研和分析，确信这一计划“可行”。之后才有了GLOBIS的诞生。

由此可以说明，同样一个事实，完全可以以相反的方式做解读。而究其原因，在于每天的训练、经验、价值观和直觉的差距。

6. 通过文章来表达

■将金字塔结构改写为文本•文章

完成金字塔后，最终的步骤是将它改写为文章的形式，以向他人传达。

使用金字塔结构搭建自我主张的好处之一，在于逻辑展开的构造从一开始就是清晰可见的，很容易改写成文本•文章。只要把金字塔的内容原封不动地照搬到文稿上，就已经相当规整了。

继续以图表33 （P160）的冰激凌为例，下一页就是改写后的 邮件正文。一般情况下，写邮件、报告书、策划书等时，只要学会恰当地套用格式，就能完成简明易懂的文本。

我认为本公司必须投放有特点的商品以笼络特定顾客层，否则难以维持在市场奠定的基础。

依据就是如下三点：“市场动向”、“竞争对手的动向”、“本公司

的情况”。下面我会做详细说明。

<市场动向>

“冰激凌正在变得不那么流行。”

近年来冰激凌市场处于饱和状态。并且，相较冰激凌消费者更喜欢吃酸奶。

<竞争对手的动向>

“各企业针对各自的目标客户层推出了独具特色的新商品，意在维持销售额。”

<竞争对手的动向>

•**A**公司以单身女性为目标，向市场投放了低热量“纤体冰淇淋”。

•**B**公司高端品牌的“尊享冰激凌”在城市大受欢迎。

•**C**公司获得高龄顾客，新增了添加钙质的“**Ca**酷”系列。

<本公司的动向>

“本公司产品的诉求重点不明确，不存在特定的粉丝群。”

•本公司发售的新品卖点是加量**30%**，以突出价格低廉，然而销售额并未达到预期。

•而在另一方面，本公司商品在所有项目获得评价均略高于平均值。

只是像这样把金字塔结构改写为文本，就已经相当明了了。与P126的第一封邮件相比，发信人想表述的内容变得非常清楚，说服力也明显增强。

即便读到这封邮件的人并不接受他的主张，也能明确地看到发信人是按怎样的条理推出最终结论的。

另外，前页的邮件是以罗列根据的形式呈现的，当然不这样做也没问题，只要适当添加合适的接续词和助词完善整个文章即可。

■编写文章时需要注意的点

文本和文章的形式存在多种模式，但在商务场合下，只要内容不会引起对方的不快，建议尽量在第一行挑明自己的主张。先陈述主张（结论），然后罗列根据，最后再把主张重点重复一遍，这样做是很有效果的。尤其面对外国人的时候，这种形式最为适用。

但在传达诸如交易中止等消息的时候，就必须考虑到对方的感受了，有些情况下还是适合把主张放到最后伺机传达，需要根据情况随机应变。

另外，由于文章的草稿是金字塔结构，如果把下层的所有信息一条不落地照搬到文章中，就会因为信息量过多导致结构复杂，整体情况变得难以把握。文章的话倒还可以反复阅读，但如果是口头讲述，恐怕就会让人听得云里雾里。

制作文本和文章的时候，尽量把内容控制在三段左右，同时在可能被反驳或提问的地方附上相应的事实和数据等资料。如果有人对主张提出疑问或反驳，只要把更深层的根据和事实拿出来加以解说即可。

Q&A

——在制作金字塔结构时，初学者常遇到的问题是什么？应该如何避免呢？

嶋田　学员们制作的金字塔乍看之下都很漂亮，但我发现其中的逻辑连接经常出现问题。So what和Why之间的关系没有成形，让人产生诸多疑问。比如“为什么会得出这个结论？”，或是“没那个信息就不能推导出这个结论，那你这个结论是从哪儿来的？”。

检查逻辑是否妥善连接的最简单方法，就是站在不同的视角看问题。

具体来说，有各种方法。比如：

“隔一天再重新审视。”

“以不同的思考方式重新审视。”

“让团队中的其他成员来检查。”

等等，这样做能让人站在更客观的角度检查逻辑。

——是否还有其他常见问题？

嶋田　还有一种常见的问题，就是因为想当然导致逻辑的跳跃。

人类总是想当然地认为对方和自己的价值观相同，掌握同样的信息，而这常常成为误解的根源。“每个人价值观各不相同”的道理谁都懂，但事实上其实有不少人下意识地认为“世间所有人都和自己想法相同”。

譬如有个人对健康问题非常感兴趣，他有可能会认为“所有人都关心健康问题”。从某种意义来说这或许是事实，但是世上还是存在相当一部分不在乎健康的人。

在这样的情况下，以“所有人都关心健康”这一错误的事实为根据策划制作“面向年轻人的健康杂志”，就有些草率了。抛开那些开始关注慢性病的年龄层，要想让年轻人接受这种杂志，想必难度不低。

这种例子的难点在于，是自己的想当然造成了逻辑的跳跃， 本人很

难察觉这点。

想避免这一情况的发生，最常被提及的方法论就是“试想当你对完全不同行业的人、从事完全不同工作的人去解说这些时，是否也能说得通”。

逻辑的跳跃往往来自于“如果是A的话自然会得出结论B”这样的想当然。但在面对不同行业的人时，就需要你依次详细解说：“如果是A的话会得出结论B，因为……”否则别人听不懂。通过借助自我批判的精神，你才能体会到“我一直以为A的话就有B，原来不一定是这样啊”，从而察觉自己的错误。

——无论如何提醒自己搜集事实时要保持中立，搭建逻辑时多么小心，依然无法摆脱人类思考的偏向性。这方面您怎么看。

嶋田　您说得非常对。人类确实会不由自主地按照最初的假说提出主张，根据它来搜集事实得出结论。

如果想更加慎重，可以尝试回到第一步，提出完全相反的主张作为假说，并制作金字塔 。

以P130的“新毕业生全年招聘”为例，可以先以“同意” 为假说组建逻辑，而后也以“反对”为假说组建逻辑，然后比较两者的说服力。

商业活动需要速度，不是每一次都能有充足的时间制作多个金字塔的。可以根据实际情况有判断。一些情景下，在最初阶段就能找到某个看起来很正确的主张，但凡不落入陷阱，只要对它进行检验就足够了。但对于一些很难分别哪方主张正确的棘手案例，或是做重要决策的场合，站在双方立场思考和对比两边的逻辑就是很现实的方法。

第5章 抓住问题本质，得出解决方案

1．按四大步骤思考问题

■运用逻辑思维，高效解决问题

前一章的逻辑思维实践篇，我为各位解说了“表达自我主张的方法”。而在本章中，我将会解说另一个实际的应用，那就是“问题解决”。

在商务活动中，经常遇到一些不得不去解决的问题，比如：

“新商品的销售额增长未能达到预期。”

“从上个月起，工厂产品的次品率就翻了倍。”

面对这样的问题，茫然地思考并不能为你轻松带来解决方法。即便找到了，一旦被人问及这是不是最佳方法、还有没有其他解决方法，你也答不上来。

在这种问题解决的场景中，逻辑思维能发挥极强的作用。通过按顺序执行每一个步骤的思考，有逻辑地分析原因，就能推导出接近于最佳的解决方案。

■无论谁都能轻松解决问题——问题解决的四大步骤

想用逻辑思维抓住问题本质推导出解决方案，可以按下页图表35所示的四个步骤来思考。

图表**35**　问题解决的思考步骤

①明确问题（设定课题）	②确定问题所在	③原因分析	④设立解决方案
What?（问题是什么？）	Where?（哪里不好？）	Why?（为什么不好？）	How?（怎么办？）
理想状态和现状的差异是什么	在这个问题中，最重要、对改善的敏感度最高的部位在哪里？	这个问题为什么会发生？	该怎么解决这个问题？

示意图：理想状态　差异　现状

①明确问题

首先设定“非解决不可的问题是什么”。“正确的解决方案”源自“正确的问题设定”，这种说法并不为过。一切必须从“What——问题是什么”起步。这与我们先前讨论的正确设定论点的意义几乎完全相同。

②确定问题所在

通过①明确问题之后，再找出最关键的问题所在。此时，需要考虑问题的大小及改善的敏感度，即改善问题后能产生多大的效果，找到改善敏感度最高的关键问题点。这一步需要回答的问　题是“Where——问题的哪些部分对改善的敏感度最高。”

③原因分析

对于②确定的问题所在，第三步就是彻底追究为什么会发生这样的问题，查明应该解决的本质原因，去回答“Why——问题为什么会发生”。

另外，与“Where”一样，“Why”的发问一般不止一次。直到刨根问底揪出最本质的原因之前，必须不断深挖、不停发问“为什么”。

④设立解决方案

针对改善③找到的原因，罗列出尽可能多的解决方案，然后从成本、效果等维度进行评估，选择最合适的解决方案。这一步，需要不厌其烦地思考“How——如何才能解决问题”。

在有些情况下，②的问题所在的确定和③原因分析不必泾渭分明，可以同时进行，但基本步骤就是这四个。

严格遵循这样的流程思考就能避免无谓的劳动、节省宝贵的时间，高效地得出切实可行的解决方案。

2．理想状态与现状之间的差距即为问题（第一步）

■将理想状态具体化

我刚才说过问题是“非解决不可的课题”，如果再具体些，那就是“理想状态与现状之间的差距”。

如果理想状态与现状一致，就不存在任何问题，但在现实中这种情况很少。当理想状态与现状有差距，我们就应该去努力将它缩小，而这样的行为就是解决问题。

那么，想要确定问题为何，首先需要明确理想状态是什么样的，而事实上，这正是难度最大的一步。

假设“销售额目标是一年一百三十亿日元，可现状只有一百亿”，这种情况很简单，理想状态是“一年销售额一百三十亿日元”，与现状的差距是三十亿日元，于是问题就在于少了三十亿日元销售额。

而类似于“机械发生故障”等情况也属于比较简明的例子。理想状态是“故障修复的状态”，问题在于应当如何使现状向它靠近。

但像是“孩子不肯学习”这样的情况，确定问题就变得困难了。简单思考的话或许会认为“孩子勤奋学习”是理想状态，但如果在这里追问一句“孩子听父母的话每天学习，是否就等于一个孩子理想状态了呢？”，答案就无法一概而论了。或许相对于“硬逼着孩子学习”，循序渐进地培养孩子的才能才是本该有的状态。

先将理想状态明确化继而确定问题，并不意味着只存在唯一的正确答案。所谓理想状态，其实更像是放眼未来的目标设定。这不是一个人可以完成的，应该把相关人员召集起来，一边讨论一边确定。

如果问题关乎业务的销售额，可以把公司高层召集在一起出谋划策；如果问题和孩子有关，则可以父母之间商量，或是找孩子一起讨论。不要单凭某个人独自解决，也不要太轻率地做决定。

理想状态必须具体到“让人眼前能浮现出具体画面”的程度。

例如“环保型企业”这称号，听起来很响亮，但想要确定问题的话，这样的理想状态就过于抽象了。要是能用更具体的数字等来体现则会比较清晰，例如“生产产品时的碳排放减半”等。

■找出真正应该解决的问题

举个例子，某企业陷入如下困境：

近来顾客对于电话咨询的投诉常有发生。

有许多顾客打来电话询问新商品的信息，但相关负责人经常不在座位上，于是其他部门的员工不得不代为接听电话，而这也影响了他们的本职工作。另外，或许是因为向相关负责人转达得不到位，反馈总显得拖沓，这让顾客感到不满。

怎样才能解决这个问题呢？

“让每位公司职员都随身携带手机，这样他们在外出时也能随时与顾客沟通。”

“设置客服中心，交给那里处理。”

或许有很多人会提出类似意见，但我认为这些方法并不能真正解决问题。

在这个案例中，真正应该解决的问题并不是“改善电话咨询”，在“如何提升信息和沟通方面的顾客满意度”上下功夫效果才会更好。即便开设客服中心改善了咨询质量，也无法从根源上解决问题。

说到底，如果能为新商品配备更通俗易懂的指南，或是在官方网站上刊登更详细的信息，咨询电话本身就会减少。继续追根溯源的话，大量咨询电话也可能是商品设计本身存在问题所导致的。不要仅被眼前的现象迷惑，站在更高的角度通观全局才是最重要的。

3．反复问“为什么”，从而发现原因（第二．三步）

■利用逻辑树挖掘问题的根本

问题一旦确定，接下来就该找出其中改善的敏感度最高的关键所在，并分析原因，从而找到问题的根本。这里可以使用第二章介绍的逻辑树作为工具。

逻辑树和第四章介绍的金字塔结构乍看之下有些相像，但用途和意义却完全不同。

金字塔结构的最下方是事实，无论观察哪一层的三角形，它的上方都必然是结论，也就是对事实的解释（So what ）。通过 这样一步步向上编织结论，才引出最终具有说服力的主张（主结论）。

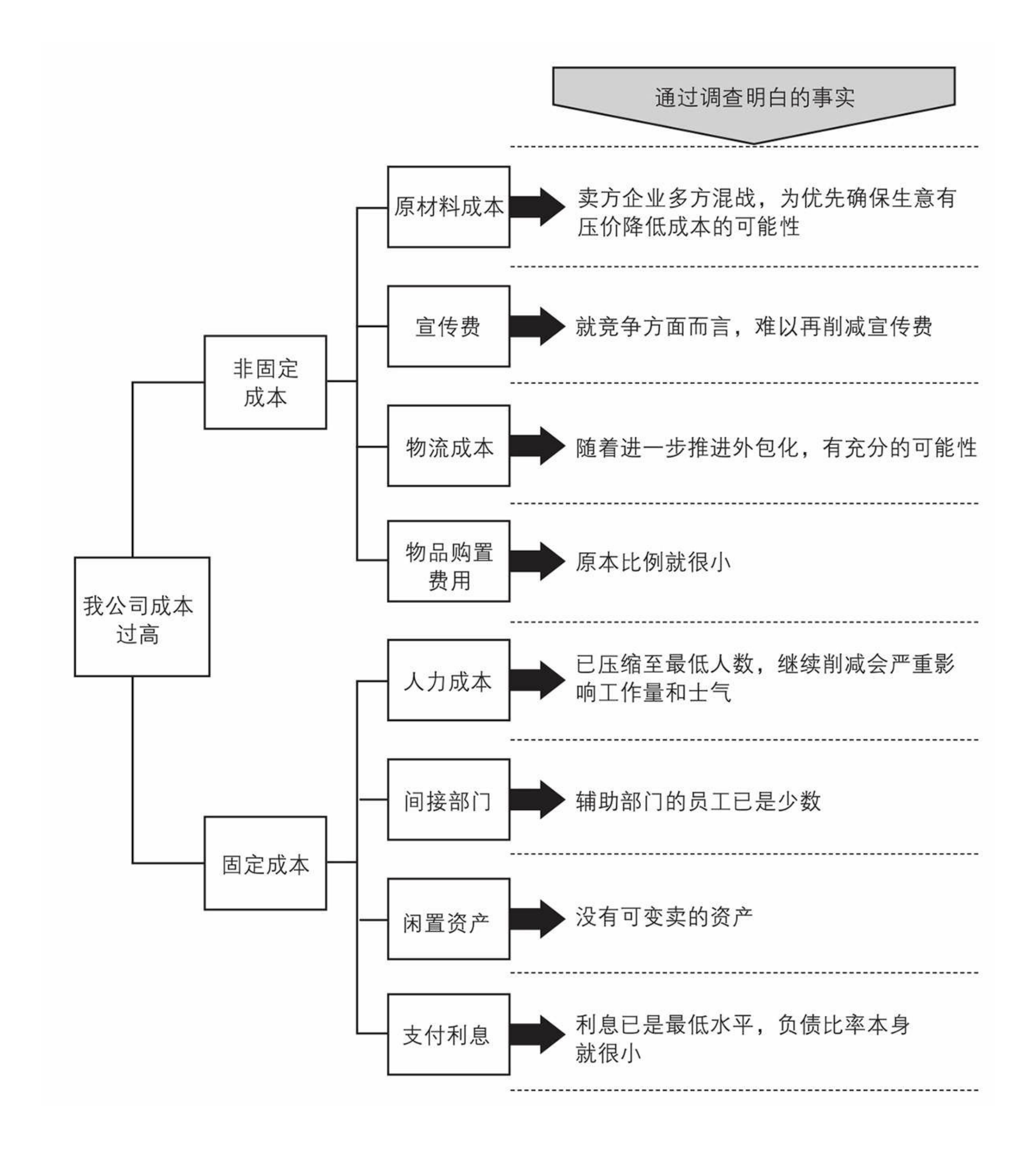
而逻辑树就不同了，它的用处是将最上方的要素和主题系统地分解为更细小的构成要素。划分枝杈的过程中不会添加结论，纯粹是一个用来分解要素和主题的工具。

■确定问题所在（**Where**）

首先需要确定问题的所在部位，也就是哪里（Where）不好。

根据P173的图表36所示，当发生“我们公司的成本过高”这一情况的时候，如果只看公司内部发生的整体成本，是无法弄清应该改善什么地方才最有效果的。为此需要使用逻辑树将整个成本分解开，找出“究竟哪部分发生了浪费”。

图表**36**　确定问题所在



分解完成后，就可以着手寻找最大的问题所在，也就是对改善的敏感度最高的部分。

再举个例子，假设问题是“如何才能提升高考总分考上心仪的大学”，而前一次模拟考的数学分数是90，英语只得了30分。 在这种情况

下要想在数学上下功夫，一来把分数提高到100分难度很高，二来总分最多只能加10分，为此一来花费大量的时间和精力也是很不划算的（当然，还是需要付出一定努力来维持这样的高分）；但要是在英语上下功夫的话，得60分相对容易，那样一来总分一下子能提高30分。此时，英语对改善的敏感度较高，这才是重点的问题所在。

尤其在商业方面，因受到成本和时间的制约，从改善敏感度高的地方入手是铁律。

在图表36的例子中，可以看出原材料成本和物流成本部分存在改善的余地。物品购置费用部分也有削减成本的余地，但因为原本花费的成本就不高，即便削减50％也无法对整体产生较大影响。所以，物品购置费用的改善敏感度低，不属于重点的问题所在。

■分析原因（**Why**）

一旦确定了影响巨大、改善敏感度高的问题所在，下一步就该深究问题为什么会发生（Why ），找出其中原因。

具体操作中，在找出最根本的原因之前，要重复多次发问“为什么”。

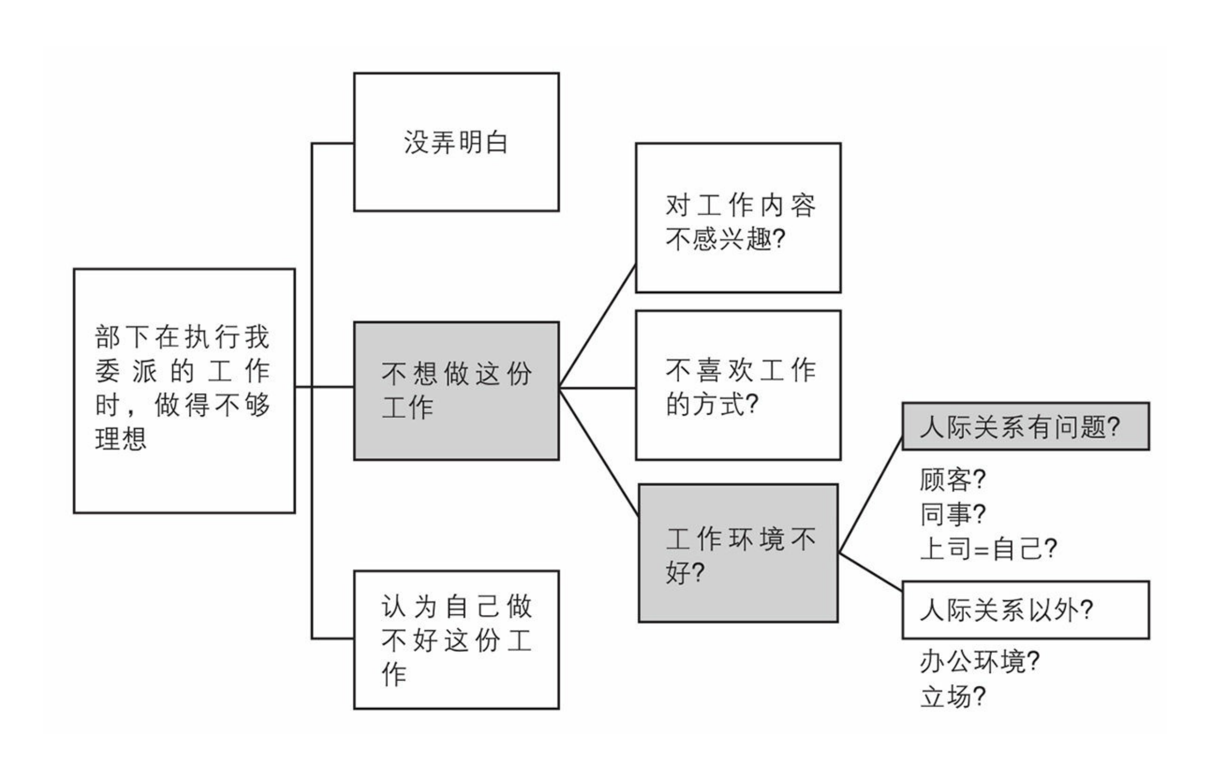
假设现在出现这样一个情况——“部下在执行我委派的工作时，做得不够理想”。而当你发问“为什么”后得到了三个候补原因，分别是“没弄明白要求”、“不想做这份工作”、“认为自己做不好这份工作”。经过

沟通，你发现最最根本的原因其实是“不想做这份工作”。

重点就在这里，这时不要止步，而应该再往前一步，继续深挖“为什么不想做”。并且，继续针对得出的原因一遍遍发问“为什么”。

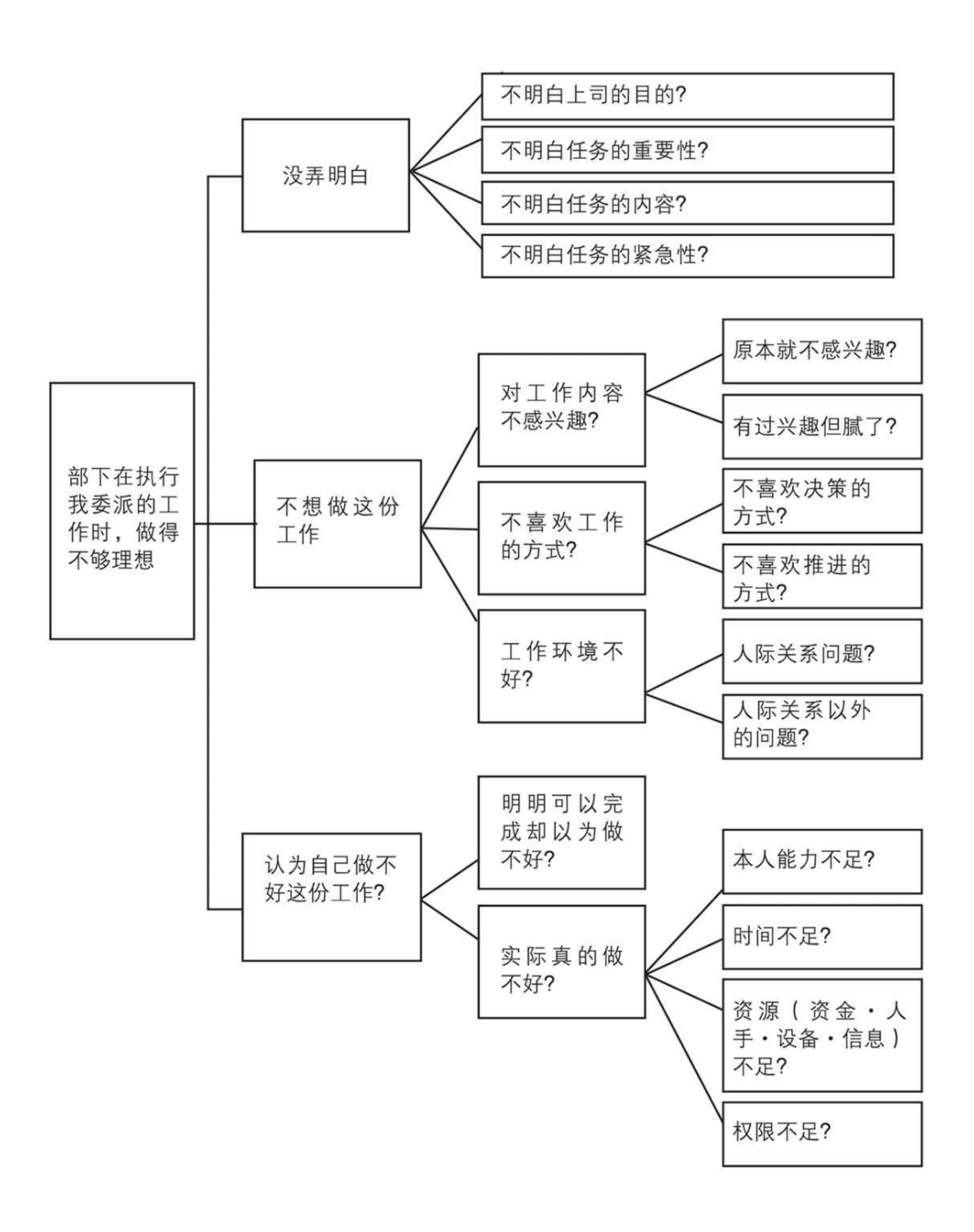
图表37就是使用逻辑树整理出的结果。像这样借助逻辑树来思考，能够帮助我们激发思维，更容易地找出导致问题发生的最根源的原因。

图表**37**　深挖原因



但需要说明一点，图表37展示的做法是在每次提问“为什么”的同时确认这一层的原因。也可以在一开始充分发散，整理　　出一些候补原因，然后分析哪个原因是真正的原因，就像P191的图表38那样先制作逻辑树，然后在它的基础上作分析，这个方法也是可行的。

图表**38**　网罗性地罗列原因



两种做法哪一种更高效，由情况而定，但无论如何只要灵活运用逻

辑树，就能更轻松地找出问题最根本的原因。

■明确问题所在×原因分析

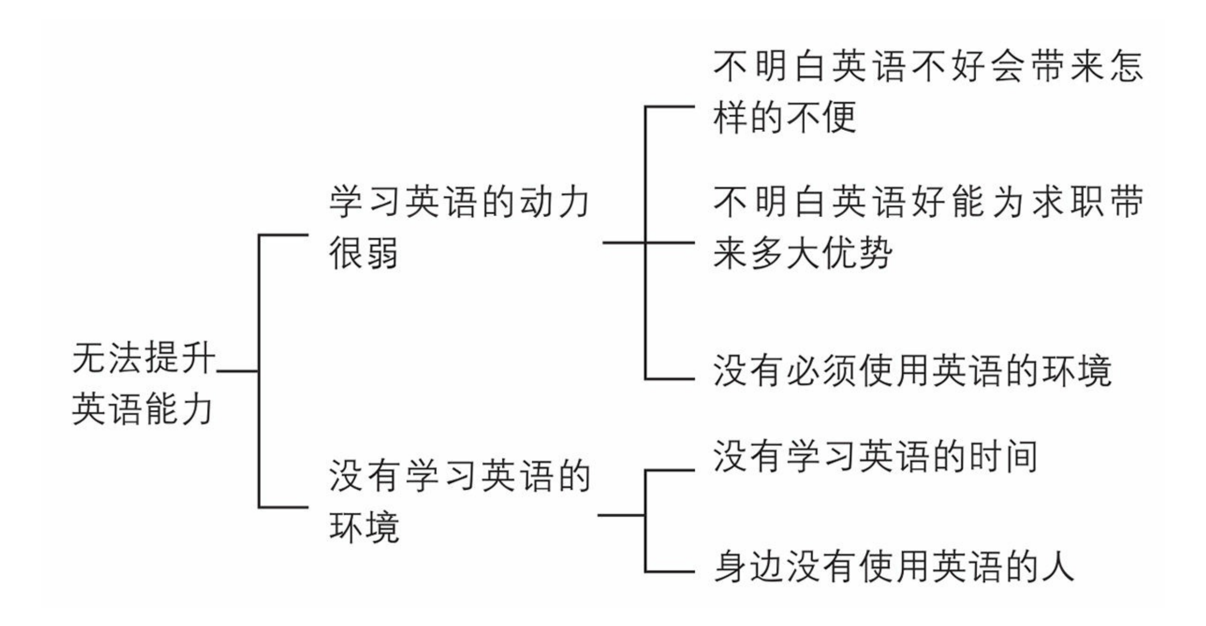
在一开始的解决问题的四大步骤中，我说过确定问题所在（Where）的下一步是分析原因（Why），按这个顺序操作是最有效率的。

但在现实中需要解决问题的时候，有不少情况下难以把这两个步骤区分开来。或者说，这种情况下硬把“Where”和“Why”拆分开，反而会让情况变得复杂，使人摸不着头脑。

遇到这种情况，就不必硬把两个步骤分开了，可以将它们混在一起制作逻辑树。

假设现在遇到的问题是“无法提高英语能力”，本页的图表39就是将确定问题所在和原因分析以混同的形式体现了出来。有时Where和Why没必要泾渭分明，只要能解决问题就足够了。

图表**39**　确定问题所在与原因分析混合实例



无论是确定问题所在还是分析原因，解决问题的关键在于必须保证逻辑树的前几层做到**MECE**。

一旦逻辑树的前几层就出现遗漏，而其中又隐藏着重要因素，那就会出现疏漏。所以，相比金字塔这个用来构筑具有说服力的主张的工具，逻辑树的MECE要重要得多。

直接与问题连接的第二层还是尽可能做到MECE为好。第三 层往后MECE出现少许松动也是难免，但依然需要确保不能出现重大遗漏。

■尝试多个切入点

使用逻辑树分解时，切入点并非只有一个。

假设某食品企业发生了“库存增加”的问题，在对Where进行分解的

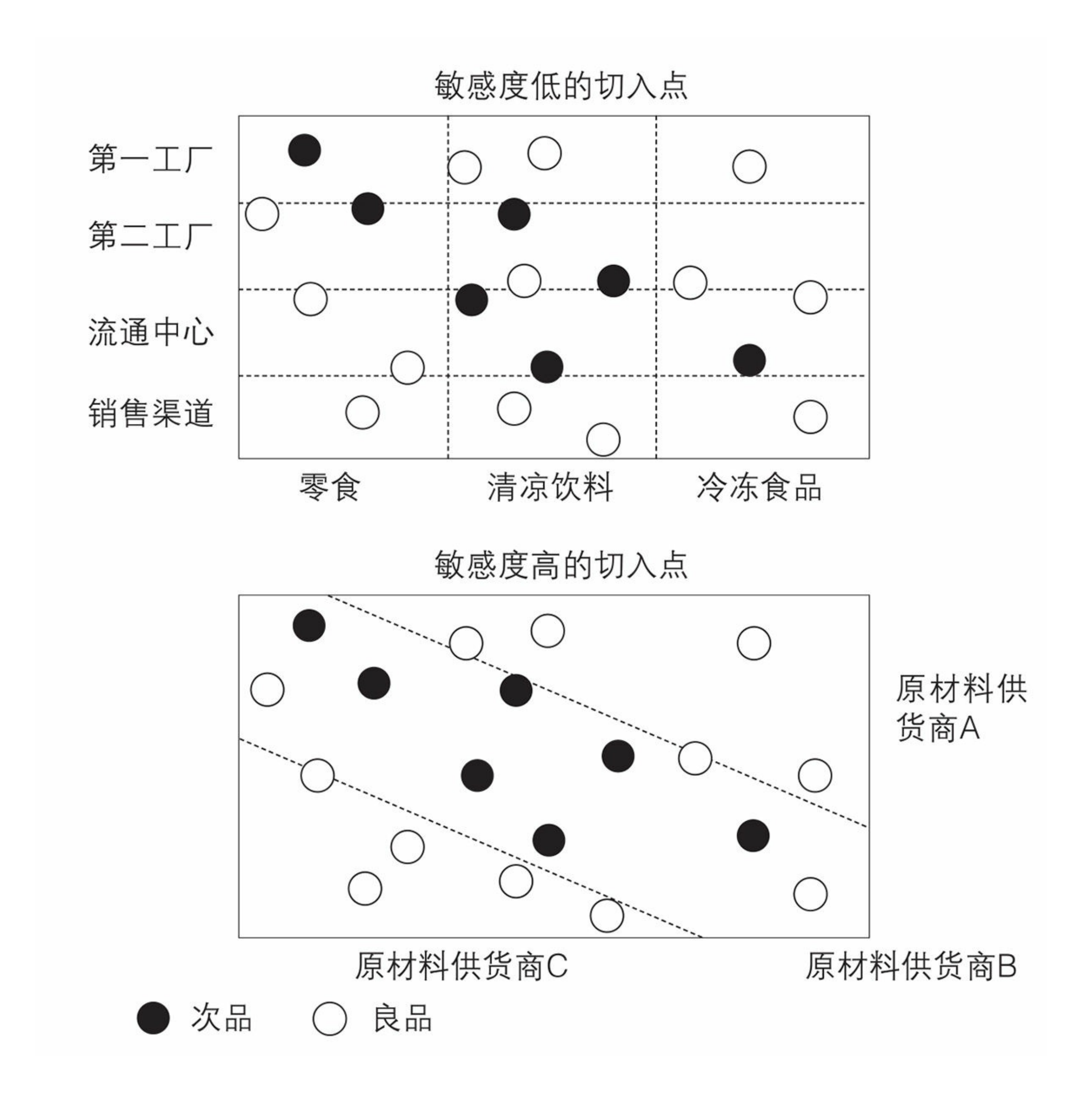
时候，如图表40所示，可以有三个代表性的切入点。再加以思考的话，自然还能找到其他切入点。

图表**40**　找到多个切入点

制作逻辑树的时候，找到多个切入点是很重要的。因为究竟经由哪个切入点分解才能明确问题所在和原因，只有通过实际调查才能弄清（当然可以加上一定程度的假说）。

图表41体现的是同一家食品公司发生了次品增多的问题，为了确定问题关键所在，按不同切入点做了区分。

图表**41**　找到多个切入点

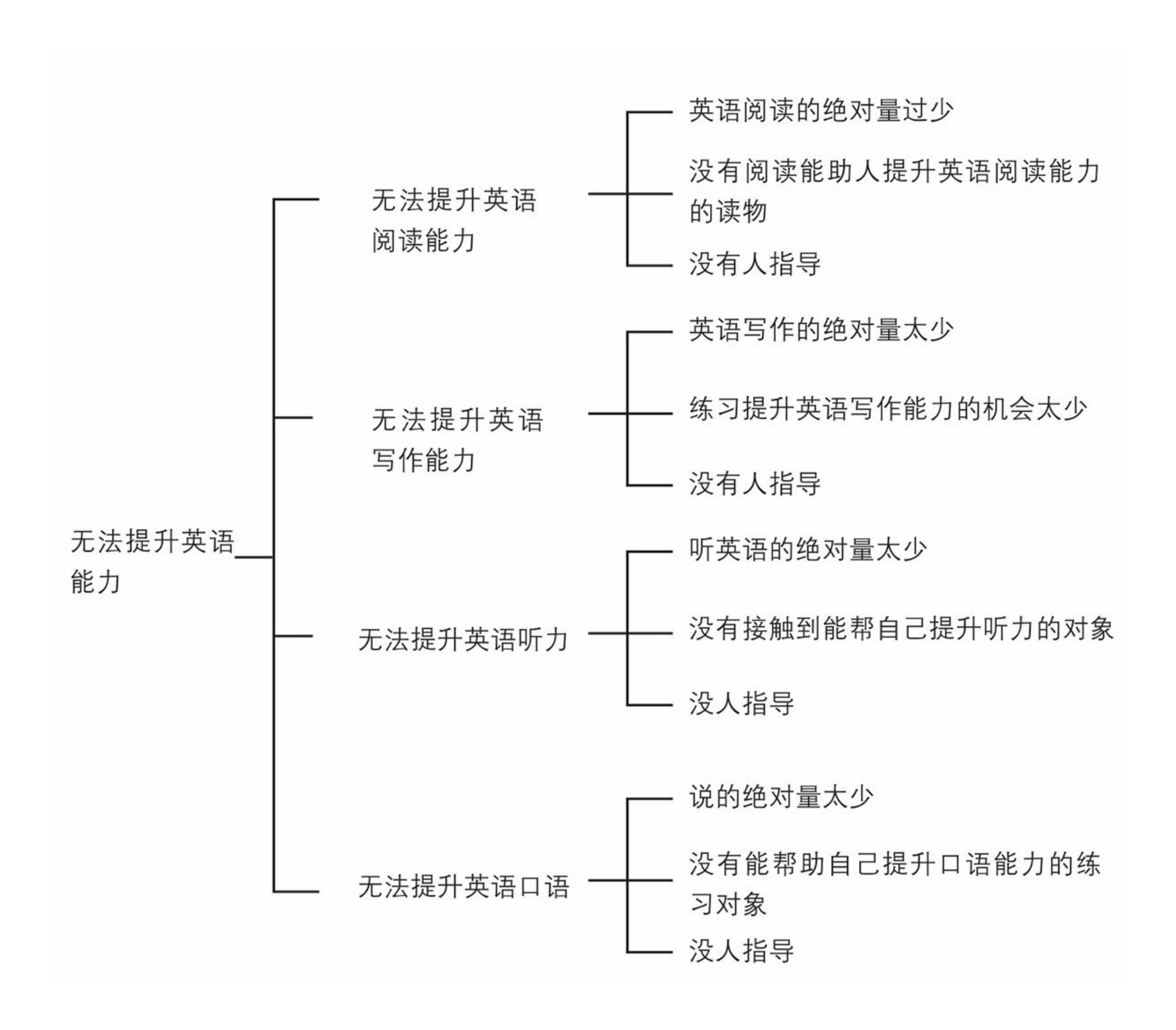


按产品的种类和地点进行区分后次品率几乎没有区别，找不出问题关键在哪里。但按原材料供货商进行区分就能发现，所有　次品都与原材料供货商B有关。进一步对“为什么原材料提供商B所涉及的产品会出现次品”做原因分析，结果发现他们的库存管理存在问题。

由此可见，是否能找到多个切入点，会对解决问题的可能性起到重大作用。

图表42通过不同切入点对图表39的英语能力做出了相关分析。哪个分析能为解决问题提供更多帮助，还得靠搜集实际数据　等方法加以佐证。但在遇到问题的时候，切记不能只凭借一个切入点。把两个逻辑树都画出来，毫无疑问可以帮助你更快获得更好的解决方案。

图表**42**



想找到多个切入点，除了思维的灵活性以外，还需要“打破砂锅问到底”的精神。不要只满足于只找到一切入点，多想想还有没有其他更好的切入点吧。

另外，有一件东西是可作为逻辑树切入点的强力武器，那就是第三章介绍的框架。3C和4P那样的框架可以被用作强力的切入点。要想加强解决问题的技能，重点是得在平时学习经营框架，储备可用的武器（切入点）。

Q&A

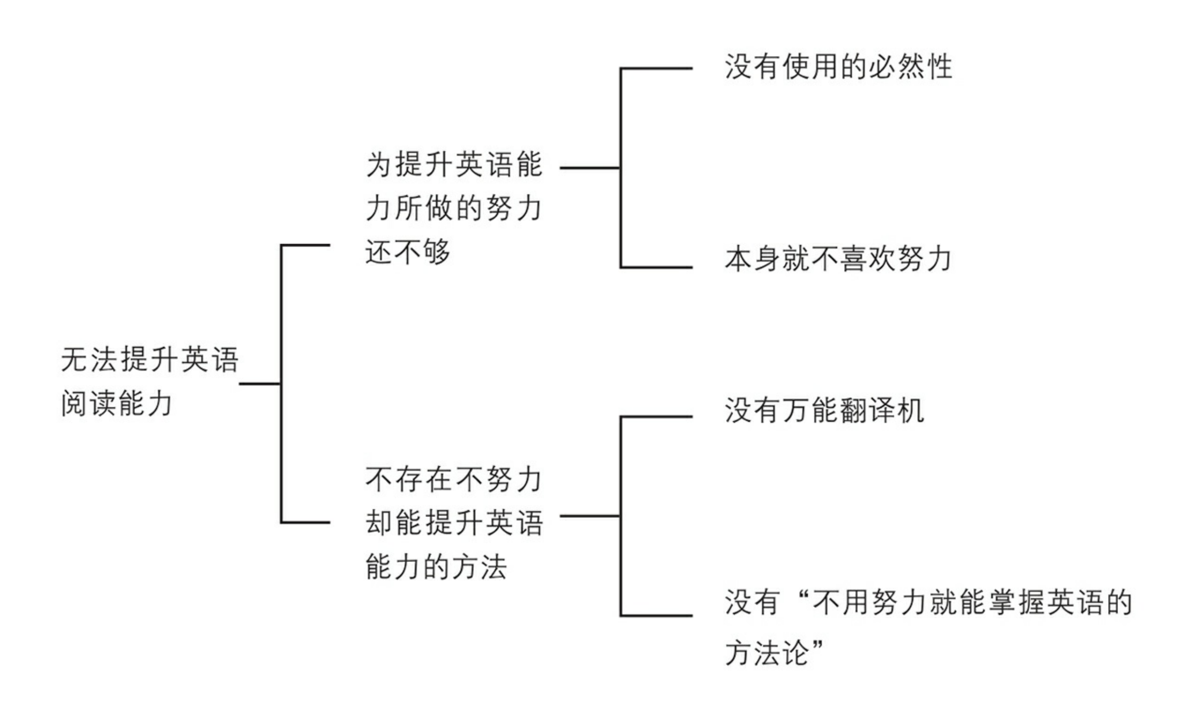
——什么样的切入点才是好的切入点。

嶋田　切入点的好坏，甚至逻辑树的好坏，最终全都取决于它能否帮助人解决问题。只要一个逻辑树不能导出问题的解决方案，那么无论它多么到位多么漂亮，都没有意义。

至于能不能帮助我们解决问题，还要通过调查实地搜集信息 来做判断。所以严格来说，判断一个逻辑树好还是不好，只有到了事后才能知道。但一个脱离现实、纸上谈兵的逻辑树，在大多数情况下都起不了什么作用。如果只是为了制作逻辑树而制作，改变切入点做出多少个也不是难事，但制作大量空谈并没有任何实际意义。

以图表43为例，这样的逻辑树前后完整，但对一般人来说完全脱离了现实，我认为它并不能在解决问题上发挥作用。

图表**43**　脱离现实的逻辑树



不过图表43的下方枝杈，在某些情况下可能预示着新业务机会和突破，所以制作这样一个逻辑树的行为本身并不算浪费时间 精力。这部分还得视情况而定，需要考虑到现实和突破的平衡。

——是否有诀窍，能让人避免制作出无效的逻辑树？

嶋田　诀窍之一就是不要单单坐在桌边对着文字作分析，而是要想象出实际商务活动现场的具体细节。这与我在第四章中说到的“如何提出主张”的窍门差不多，如果只是在脑子里展开逻辑，有时不知不觉间思维就跑偏了。

逻辑思维初学者最常犯的错误，就是不假思索地将学会的框架直接套用。譬如需要分析的内容中流通渠道明明不是重点，却不顾眼下的真正需求、因为学会了营销4P就拿来套用之类。

举个例子，在某药房发生了“减肥食品专区销售额下降”的问题。在直接套用4P之前，可以先具体想象一下“现在销售的是什么样的商品”、“什么样的人会去购买”、“顾客在店内的行走路线是什么样的”等问题，按照可能影响到现实的切入点作分析，比如“去减肥食品专区的人数是否减少了”、“把商品拿到手里观察的人比例是否下降”、“拿了商品真正购买的人比例是否下降”。

只要留心这些要素，就能避免做出脱离现实的分析。

4．在设立解决方案时必须摒弃“常识”（第四步）

■连同原因一起拿出解决方案的选项

明白了应该改善的原因在哪里，接下来就该思考如何（How）解决它了。

最终解决方案也不是会自己突然蹦出来的。就和之前的确定问题所在以及原因分析一样，首先得运用逻辑树，针对“有哪些方法论可以解决这个问题”展开广泛思考。

假设针对“部门加班时间过长”的问题，最后发现最大的原因之一是“开会占用了太长时间”。

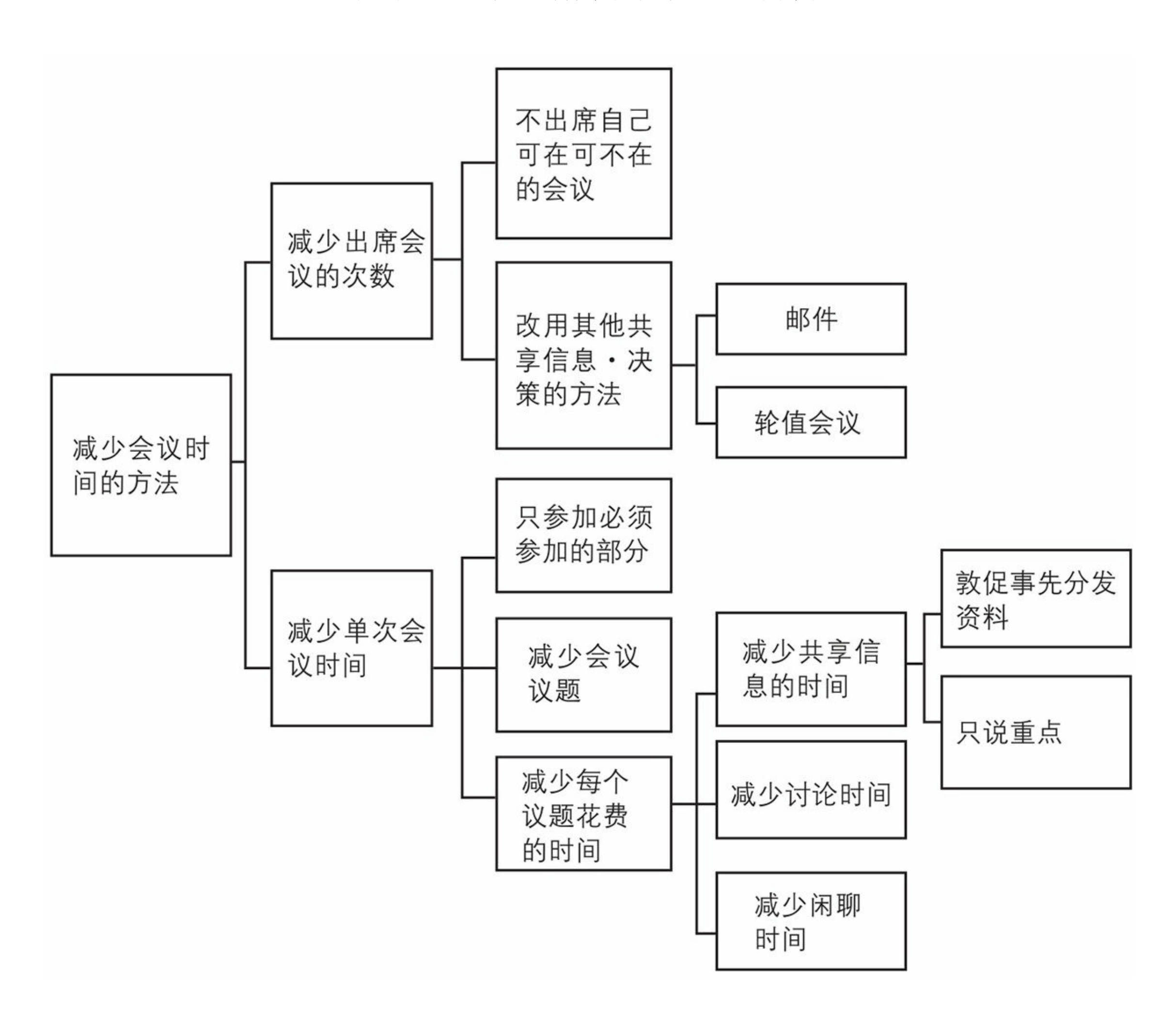
首先解决方案的方向有两个，分别是“减少出席会议的次数”和“减少单次会议时间”。

有不少人到这一步就算完成了，但作为解决方案这是不够的。如果进一步发问“该如何减少出席会议的次数”，就能得出“不出席自己可在可不在的会议”等想法。

像这样将解决方案汇总后就得到了图表44的逻辑树。从这一环节得

到的都是最终解决方案的候补，即解决方案的可选项。

图表**44**　设立解决方案的逻辑树



其中虽然也包含诸如“只出席必要的部分”等现实中难以实施的方案，但在这时无需将其剔除，只要在最后评价阶段判定它可行性低的时候撇去就行了。这一阶段的思考类似于一种头脑风暴，如果从一开始就认定不可能思维就会受到局限，所以这时需要做的就是搜肠刮肚想出一切能想到的点子，将它们全部列出来。

■列举选项需要创造力

前一段我说“类似于头脑风暴”，而事实上设立解决方案是需要创造力的。

到确定问题所在和分析原因为止的步骤，一般都能做到熟能生巧。只要出现问题，那么原因必然存在于其中的某个环节。虽说切入点越多越好，但只要用逻辑树把问题剖开分析下去的话，最终总能发现原因。

也就是说，逻辑思维从一个侧面看来也可算一项技术，就算使　用者经验和直觉尚浅，只要按部就班地照做，总能到达一定水准。

但下一个步骤，制定解决方案，与单纯的要素还原型分析不同，它需要大脑以不同的方式运作。这种时候所需要的，是创造力、直觉、脱离常识和过去的惯例等要素。

最重要的是，在思考解决方案的可选项时，必须时刻自问“我是不是思考太狭隘了”。 很多情况下，人们自以为已经网罗了所有的创意，可实际上却仍被局限于一个狭小的条框里。

思考解决方案时，对自由的思维影响最大的要数“常识”。但事实上有不少例子表明，那仅仅是对于自己而言的“常识”，实则并不存在。

假设某企业的某业务部门出现了业绩恶化的问题，原因在于经理能力不足。尽管商讨了各种各样的方法，但最终还是决定以更换领导的方式解决问题。这时被推选出的候选人分别是公司内部的A、B、C三人。

按照一般思路，这时候应该将这三人作比较、选合适的人上任。但只要改变一下视角，就会发现“从外面找个优秀人才任职”的选项被遗漏了。

明明并没有规定不许从外部招人，但由于这家企业不曾有过中途聘用管理层的做法，所以“新管理层必须从内部挑选”就成了不成文的规定。

逻辑树也能帮助我们不被这样的条条框框所束缚，而以宽泛的视角观察问题的。完成了制定解决方案的逻辑树后，不要就此满足，可以带着审视的眼光再检查一遍，看看自己给出的选项是否都还在一个狭窄的范围内，还有没有增加新枝杈的可能性。

另外，关于如何想出有创意的解决方案，有不少方法论。

P213的参考资料里列举了一些具有代表性的内容，还请务必参照。学会这些方法论，想必能对逻辑思维的效果即创造力带来加速作用。

■选择最合适的解决方案

即便得到了数量众多的解决方案备选项，在成本、时间、时机等客观条件的约束下想全部执行是非常困难的。这时就需要从备选项中，选出实际实施的方案。

就实际操作方法来说，可以对每个备选项的效果、速度、成　本、风险、副产物、副作用等要素做出评价，然后选出综合评价最好的选

项。

这一步逐项罗列也很难比较，一般可以整理为图表45那样的表格。虽说也可以用给评价内容打分的方式作比较，但在很多情况下太过细致的分数并不能增强说服力，所以一般会像图表45那样以记号做简单表示。

图表**45**　选择解决方案

评价基准（例）

	效果	速度	成本	风险・副作用
措施A	◎	×	×	△
措施B	△	○	△	△
措施C	◎	△	△	○
措施D	△	○	○	○
措施E	△	○	△	△
措施F	○	△	×	○
措施G	○	○	○	△
措施H	△	○	○	△
措施I	△	○	○	△
措施J	△	○	○	△

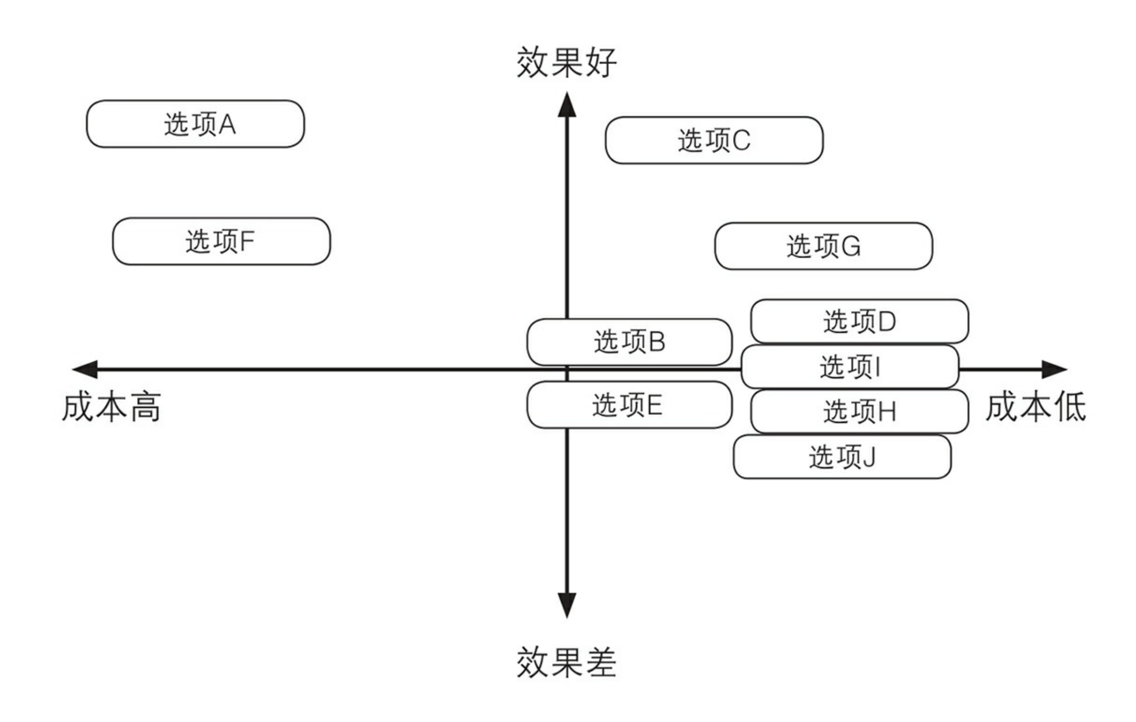
通过图表45，可以认为方案C、D、G是综合评价最好且效率最高的方法。如果可能同时进行，就设法将二者组合后同时实施；如果只能选择一个，就选效率最高的那种。

另外，在评价各单项和作综合判断的时候，要注意避免脱离现实纸上谈兵，切记需尽量在脑海中想象出实施时的情境。

使用第三章介绍的矩阵图来选择方案的方法也经常被使用。

如图表46，我以效果和成本两点为最重要的前提，将各个选项定位在了矩阵图中。

图表**46**　利用矩阵图做出选择



虽说评价项目只有两项，但效果的好坏和所需成本的多少都有了直观体现，判断起来也方便，向他人传达时效果也更明显。以图表46为例，可以认为最有效的选项是C和G。

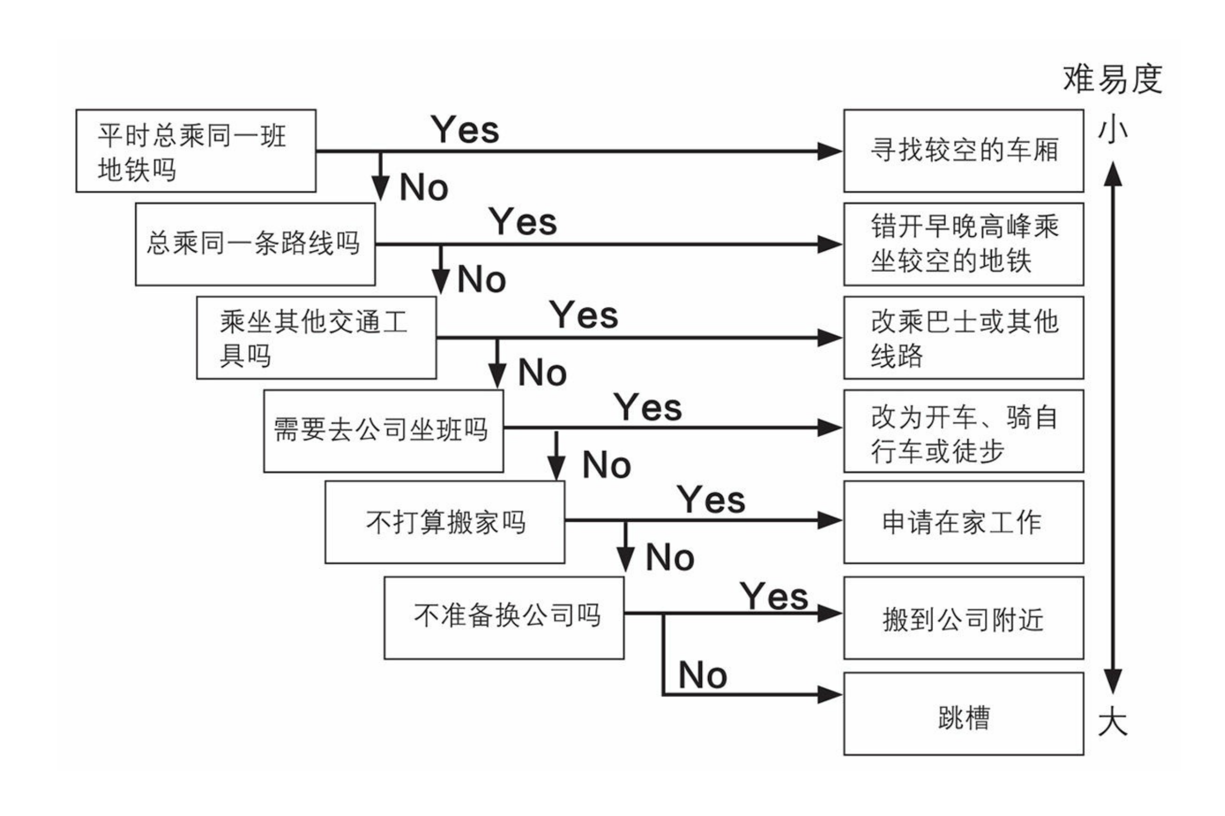
■逻辑树的运用：是非流程图

“是非流程图”属于设定解决方案的逻辑树应用法中的一种。

所谓是非流程图，是指通过回答是或非（yes/no）来最终推导出唯一答案或应采取行动的图表。图表47就是使用它设立解决方案的实例。从难度高的方法开始依次尝试，最终指向某一个可执行的解决方案。

图表**47**　是非流程图

因患有恐惧症，须尽力避免拥挤的地铁



由于只要按流程逐一尝试就能自然而然得出答案，所以它常被用来制作指南手册等文件。

■在列举方案选项时需要注意的点

在列举解决方案选项时还希望大家注意最重要的一点，那就是具体性 。

现实中有个比较常见的例子，假设出现了育儿辅助方面的问题，原因在于“企业的援助不够充分”，而得出的解决方案却是 “强化企业的援助”。这根本解决不了任何问题，只是把问题反过来重复了一遍而已。就一个有效的解决方案而言，应当是类似于“该企业应根据业绩支付辅助金”、“未达标企业应处以数倍罚款”等有具体内容的想法。

另外，如果需要把多个解决方案组合起来，不同的措施之间自然可能出现一些矛盾和问题。

就像我之前提到的那样，一般情况下，在进行组合时应优先考虑最有效的方法。

但是不同的选项可能互相影响，这时候就需要多加留意了。多个选项的组合有可能呈现相乘效果，提升效果和效率，但相反，两方效果互相抵消的例子也完全可能出现。这就需要各位以丰富的想象力，来有效地将各个措施统合起来。

譬如某家店铺为提升利润找到了两个方案，分别是“降价吸引更多顾客”和“提升品牌价值”。

两者都能有效地解决问题，但一般情况下降价也会致使品牌价值下降，所以两者同时实施的效果肯定不佳。在挑选多个解决方案时，这样

的检查必不可少。

■使用甘特图制作执行计划

想出了点子并不意味着设立解决方案的步骤就结束了。确定了几个解决方案后，还需要做个大致计划来安排在实际应当怎样实践。至少“谁”“以什么样的日程安排”“做什么”需要大致确定下来。

这时需要用到的，就是P111介绍的甘特图了。

以图表48为例，某企业为提高知名度选择了出版社长著作的方案，这个表格是发售前促销措施的分解图（发售后的行动省略）。在这个例子中，由于多项措施可以同时进行，所以计划将它们全部列了出来，然后摘出了最有效的几项，在避免三位负责人日程安排重合的同时确保他们能不受干扰地行动。

图表**48**　甘特图实例

环节	5周前	4周前	3周前	2周前	1周前	发售	负责人
POP布置	→	→	→				A
传单分发	→	→	→	→			A
制作赠书名单	→	→	→	→			B/各部门负责人
安排发送					→		B
HP变更企划			→	→			A
HP变更				→	→		C/外包
制作邮件杂志内容			→	→			A
研讨会企划	→	→	→	→	→	→	B/C

还有一种情况（在这个例子中或许显得不那么重要），有时“措施A在措施B之前实施更有效”。在这样的例子中，自然需要把时间上应当优先的环节提上来最先执行。比如某论坛会准备安排一个座谈环节，这时策划负责人就需要在各组员碰头之前，就大致议题、各人任务等要素制作草案。

在商务活动中“返工”和“重做”容易带来巨大的浪费，所以根据实际情况，还是要借助流程图和关系图等工具极力避免浪费，以实现最大的效果。无论哪种解决方案，都只有在实施以后才具有价值，这点还请务必牢记。

■逻辑思维的创造性很重要

只要恰当使用逻辑思维，即便经验和与之相伴的直觉有些不　足，也能在一定程度上达成成果（即有效沟通和解决问题）。

但是，着眼于怎样的事实，或以什么样的切入点追近本质，到头来都会受到个人直觉和创造性的影响。

在此还请各位牢记，这样的直觉和创造性未必是上天赋予少数天才的礼物。关键在于大家可以通过经验的积累去学习，也可以通过客观地审视自己的思维，学会冷静地检查“自己是不太拘泥于常识了”；最最要紧的，是必须拥有打破砂锅问到底的精神，不要轻易妥协，过早停止思考。

就像我在前言部分提及的那样，这些能力都需要通过彻底执行逻辑思维变得越来越熟练。

也就是说，逻辑思维开始会让人感觉有点“为了提高效率而套用公式”的意味，但只要熟练掌握，它也能成为孕育品味和创造力的温室。

各位读者，还请大家务必要超越表层浅薄的逻辑，对这样的领域有一定意识。

参考资料

■缔造创意的方法论

①头脑风暴

阿历克斯•奥斯本发明的思考法，也被称作“头脑风暴会议”。这是一种对提出的意见一概不予否定、以搭顺风车的形式让思维发散的方法。这种方法的重点是必须严格遵守“摒弃判断力”、“欢迎异想天开”、“量越多越好”、“结合与改良非常重要”的规则。

②奔驰法（SCAMPER）

以头脑风暴的发明人阿历克斯•奥斯本的确认清单为基础， 通过回答各种事先准备好的问题来扩散思维。SCAMPER这个名字来源于如下每个问题的首字母。

Substitute……什么可被取代？

Combine……能与什么合为一体？

Adapt……能否适用？

Modify……能否修正？

Put to other purposes……可否用于其他目的？

Eliminate……能否删除某些部分？

Rearrange/Reverse……能否重新排序 / 颠倒一下？

③曼陀罗思考法

借助九宫格发散思维的技法。在中心写下关键词，然后把由此联想到的词语逐一填在周围的空格。在周围的空格中如果发现了想要深挖的主题，就以此为中心再画个九宫格重复上一步。这是个很简单的技法。

④水平思考的十种技巧

保罗•斯隆为得出具有革新性的答案，提出了水平思考的十种思考技巧。具体如下：

（1）质疑前提

（2）探索性提问

（3）改变视点

（4）尝试奇特的组合法

（5）采用点子并加以运用，继而改良

（6）改变规则

（7）增加点子的量

（8）尝试后作评价

（9）欢迎失败

（10）运用团队力量

后　记

走马观花似地介绍完了逻辑思维的基本思考方法，以及在实际应用时的一些窍门，各位感觉如何。

或许有读者会感觉“很难”，但我相信更多读者的感想是“要说难也没多难，基本都能看懂”。然而我想说各位对了一半，还有一半是错的。

我在GLOBIS做了多年讲师，教授的领域不仅限于逻辑思维。我发现读完书籍后“自以为明白了”和真正“懂了”的状态、再到“能实际运用”的状态，三者之间存在着非常大的差异。

所谓“自以为明白了”的状态，意味着感觉没有太大的疑问，对书上写的内容有着一定的理解，可一旦要对别人转述，却又支支吾吾没法用自己的话说清楚。又或者，别人听了你的表述后却压根没听懂。事实上，大多数人都停留在这个阶段，如此一来这本书就算白读了。所以首先还请确认一下，在阅读完本书　后，各位能否将理解到的内容组织成自己的语言，对其他人作完整的转述。

当你确认自己懂了，就请一定要尝试多用以彻底掌握这些知识。我在研究生院和企业研修班经常说这么一句话，以逻辑思维为代表的经营学工具，与其说是知识，不如说是一项实践技能，请把它与外语视为同样的东西。由于是实践技能，不实际使用就没有任何意义。搁置不用的

时间长了，它就会生锈，最后变成一堆废物。

一开始不要怕出丑，多用就对了。在使用的过程中，你会不知不觉产生例如“如果再这样改一下会更好”、“今天好像没用好，下次得想个更有效的”之类的想法，从而让能力得到提升，这个过程是很必要的。或许一开始会让人感觉痛苦万分，但要不了几周时间就能适应。

所幸全世界能被当作逻辑思维素材的事例数不胜数。如果能养成习惯，对在现实职场、报纸、电视上看到听到的题材也按逻辑来思考，能力自然而然就会得到锻炼。

如果可能的话不要一个人闷头研究，可以和同事朋友甚至网上认识的网友展开讨论，靠这种办法来检查思路，还能提升沟通　能力，可谓一举两得。请各位务必抓住各种机会提升技能、培养按逻辑来思考的意识。

本书是继《金融学》（顾彼思GLOBIS、星野优著）后本系列的第二卷。之所以把逻辑思维作为第二卷的主题，仅仅是因为有太多普通商务人士正为此苦恼不堪。

市面上有大量关于逻辑思维的书籍，始终没有哪本堪称权威，这也是事实。本书也绝非权威，只是期望对那些为逻辑思维烦恼的读者、尤其是年轻读者而言，本书或许能通过与其他书籍不同的观点，帮助他们掌握逻辑思维的意义和窍门。若大家能以本书为契机，再去阅读其他书籍、接受课程讲座，并且进一步经过实践，牢牢地把这门技能归为己

用，那则是再好不过的了。

在编写本书的过程中，我得到了多方的支持和协助。PHP研究所的荻原一彦先生为我的原稿提供了各种各样的评论。另外，在311地震发生那天，出版社也为我提供了很多帮助。山本启介先生在制作原稿方面给了我颇多照顾。此外，还有我的同事佐佐木一寿先生，从策划阶段就以第三方视角给我提了不少建议。本书之所以得以诞生，全都仰仗各位的出力，这里我想再次表达谢意。

如果本书能为各位年轻读者带来学会逻辑思维的契机，将是我无比的荣幸。

GLOBIS经营研究生院教授嶋田毅

参考文献

顾彼思经营管理协会著：《MBA批判性•创造性思维（新版）》，钻石社。

顾彼思商学院编著：《GLOBIS　MBA管理学基础手册（修订第三版）》，钻石社。

芭芭拉•明托著，山崎康司译，顾彼思经营管理协会监制：《思考的技术•写作的技术（新版）》，钻石社。

齐藤嘉则著，顾彼斯经营大学监制：《解决问题的专业“思维与技术”》，钻石社。

顾彼思商学院著，嶋田毅撰稿：《如何锻炼商务假说思考力》，钻石社。

酒井穰著：《未来的思维教科书》，Business社。

安宅和人著：《从论点起步》，英治出版。

小室直树著：《不使用数学的数学讲义》，WAC出版。

日本最大商学院超人气MBA课程首次亮相

传统企业转型后互联网创业时代市场营销实战指南

MBA轻松读

组织管理

监修 顾彼思（上海）企业管理咨询有限公司

顾彼思商学院（GLOBIS）［日］佐藤刚 著

胡静 译



让每个人都找到“干劲儿”

重新定义管理范式，创造一个员工想要归属其中的超强组织

互联网时代新型管理人、领导者必读书

★日本著名商学院超人气课程国内首次引进出版

日文原版累计销量超 1400000 册

★一周快速掌握 MBA 商务精华，升级商业认知，切换 MBA 思维

提升知识经济时代的个人竞争力

★经济管理知识竟然也能如此有料、有趣

北京时代华文书局

组织管理

グロービスMBA 集中講義［実況］組織マネジメント教室

顾彼思商学院（GLOBIS）
（日）佐藤刚　著
胡静　译

北京时代华文书局

图书在版编目（**CIP**）数据

组织管理 / 顾彼思商学院，（日）佐藤刚著：胡静译．--北京：北京时代华文书局，2016.10（MBA轻松读）

ISBN 978-7-5699-1196-1

I．①组… II．①顾… ②佐… ③胡… III．①企业管理－组织管理学 IV．①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第217751号

北京市版权著作权合同登记号 字：01-2016-1474

<JIKKYO>SOSHIKI MANAGEMENT KYOSHITSU

Written by Takeshi SATO

First published in Japan in 2014 by PHP Institute，Inc．

Simplified Chinese translation rights arranged with PHP Institute，Inc．

through Bardon-Chinese Media Agency

MBA轻松读：组织管理

MBA Qingsong Du Zuzhi Guanli

著　　者　顾彼思商学院　［日］佐藤刚

译　　者　胡　静

出 版 人　王训海

策划编辑　胡俊生

责任编辑　樊艳清　李唯靓

装帧设计　迟　稳　王艾迪

责任印制　刘　银

出版发行　北京时代华文书局　http://www.bjsdsj.com.cn

北京市东城区安定门外大街136号皇城国际大厦A座8楼

邮编：100011　电话：010-64267955　64267677

印　　刷　河北鹏润印刷有限公司　0317-5196862

开　　本　880mm×1230mm　1/32

印　　张　7

字　　数　130千字

版　　次　2017年6月第1版

印　　次　2017年6月第1次印刷

书　　号　ISBN 978-7-5699-1196-1

定　　价　39.80元

目　录

前言

作为公司，或者作为个人，这种做法真的好吗？——在工作时，你是否突然会有这样的困惑？有时你是否会觉得还有更好的方法？这些念头不仅会在对待自己的工作时出现，也会在你看到上司或同事的做法时出现。

组织管理的形态不仅与人事部有关，甚至还会与当事人的自身问题直接相关。或许你正是因为意识到了这方面的问题才会翻看本书。

作为这方面的专家，我有时也会在组织工作的进行方式上感到迷惑与烦恼。这或许会让你感觉很奇怪。当然，我会在我的课堂上通过典型事例为大家介绍绝对有用的理论或案例来进行学习，但在现实中，我认为在很多领域中处理问题都不能千篇一律。

因此，在我对于组织管理感到困惑时，我会将“人”带入组织中去进行思考。组织就是人的集合体，因此要从作为其构成要素的人的行动原点出发去进行思考。人类不是机器，我们拥有感情，我们的能力也有限。拥有这些特点的人们协同劳动才有了组织。实际感受到这些并进行判断，这就是组织管理中的重要之所在。

例如，当我们在商学院的课堂上讲授组织管理时，总是会听到学生们说“我好像能够明白领导的用意了”。在上课之前，他们都在竭尽全力地做自己的工作，他们理所当然地认为领导就该下达业务指示并对结果进行评价，认为这就是领导应该发挥的作用。有时他们也会对领导的做

法产生怀疑。

在课堂上，他们会将自己放置在领导的位置去进行讨论与说明。如此一来，大多数人会感觉到以前理所应当地认为领导就该会做的事情有多么困难。

反观自己和同事的行为时，大家会发现每个人获得干劲儿的源泉都不尽相同。这样就很容易使大家联想到，作为上司要提高下属的工作热情是多么困难。

在课堂上让学生们发现这些是商学院的教育目的之一。从了解理论知识，到针对如何进一步将其应用于实践并提出自己的见解非常重要。为此，我的课堂并不是老师的一言堂，而是我以讲师的身份去与学生进行讨论。

通过相互学习，通过每个职业经验不同的学生们的提问与评论使我收获很多。有些问题有时也会让我陷入思考，并不能当场做出回答。而且，越是简单的问题就越是难以回答。一个在我认为理所当然的事情被学生们拿出来进行提问时，有时会让我难以回答。因此，我开始读更多的书，更多地进行思考。这些经验都是在授课中得到的。在此意义上讲，我认为商学院可称得上是学生与讲师进行真正较量的舞台。

本书是根据我的课堂讲授内容为基础编纂而成的。

通过这样独特的课堂，大家可以了解到商务人士拥有哪些烦恼，他们在为什么而辛劳。而了解它们带来的成果就是，本书充满只凭作者一人无法想到的多种多样的观点。本书并不是简单地以对组织管理的思考方法进行解说而告终，而是带入了商业人士的观点。你能够从中了解到这些实践者，甚至是和你有着相同烦恼的商业人士为此实践了解了什

么，或者为了进行有效的实践需要抓住哪些要点。

当然，每个人选取的视点与拥有怎样的问题意识最终在于他本身。不过，如果能以本书为引导，使大家对组织管理产生兴趣，进而产生希望自己成为组织领导者的意愿，那么作为笔者，我将不胜荣幸。

序章　为什么要学习组织管理？

什么是组织管理

■组织管理概况

“组织管理是怎样的学问？”——每当被问及于此，我的脑中总会浮现出各种各样的回答方法，但用最为简明扼要的语言来说，就是“使人有干劲儿”。用其他语言表现的话，就是“促进组织中成员们的行为改变”。

作为组织，它必须要有目的以及需要实现的计划，也就是说，组织必须要有战略。如果每位成员依照战略行动，组织就能产生出单靠个人无法达成的巨大成果。如果组织中的每位成员都能够不用别人督导就能很好地把握组织的目的，理解自己应该采取的行动并开展、实施就再好不过了，但在组织的运营上绝没有如此简单的事情，在现实中则更加不可能。

假如是几十人的小集团，通过每天紧密的沟通交流可以使组织的目的得以共享，最终使全体成员向着同一方向前进。但假如是百人、千人，甚至是万人规模的巨大组织就必须要在最初制定好规则达成共识，也就是说，必须要通过制度使成员们向着同一方向前进。

比如，企业会有长期计划与详细的年度目标，为了达成这些目标，必须督促每位职员展开确切的行动。这就是“使人有干劲儿”“促进行为改变”的意思，也就是组织管理的目标。

■2种方法——“人际沟通”与“制度设计与运用”

使人有干劲儿的方法，也就是组织管理的方法大致分为“人际沟通”与“制度设计与运用”两类。

人际沟通

这是利用个人与个人之间的交流来驱动他人的方法。领导向下属传达目标或指示、对工作成果进行评价，表扬、批评等都是 这一方法的代表性手法。　领导带着略有不满的属下去烤肉店，在一起喝酒的同时听听下属的牢骚、消除下属的压力等可以说是日本企业惯常使用的人际沟通手法。

在组织管理用语中也可将其称之为“组织行为学”（OB：Organizational Behavior），商务书中经常使用的领导力也涵盖在这一领域之中。

制度设计与运用

组织内制度是指通过组织构造、人事评价制度、组织文化等组织系统驱动他人的做法。如果说组织内交流是“个体层面的管理”，那么组织内制度则是“组织层面的管理”。

在遵循组织战略的前提下获得了较大成果就会得到提升并出人头地，不遵循组织意愿的行动则会获得差评，通过制定公司规则统一员工意识等都是这一手法中常用的例子。　运营优衣库的迅销公司在工资制度上进行“国内外工资统一”的改革，因而培养了员工的全球化意识。这也是一个通过利用组织内制度使员工行动起来的实例（参照迅销公司HP）。

它与组织管理用语中的“人力资源管理”（HRM：Human Resource

Management）相一致。组织中的成员对于组织而言是有用的资源，如何使他们得以有效利用就是其目的。另外，使组织中成员的行动发生改变的另一个制度就是组织结构。人们把需要设计怎样的组织作为焦点形成的研究领域称之为组织理论（organizational theory）。

人际沟通与组织内制度的比较

人际沟通与组织内制度这两种手法都要通过以心理学、社会学为基础的人类行为机制组建而成，都各有利弊。

人际沟通见效快，但效果持续时间短、作用空间狭小。

例如，沟通能力强的部长在会议上对属下进行了申斥激励，这样会激起属下的干劲儿。但是，这一效果会随着时间的流逝而逐渐降低。另外，如果对身边的几个人运用这一手法可能会立竿见影，但它却不太可能适用于上万员工。对隶属于地区分公司等分散开的员工使用这一方法则更加困难。

另一方面，组织内制度是通过组织结构、人事评价制度等体系驱动人的做法，因此效果不会即刻显现。 但如果形成了良好的体系，就会超越时空，能大范围地发挥长期效果。一旦构筑了人事评价制度并确实地运用它，即便员工成千上万，同样能促使他们的行为改变。

管理组织，在根本上需要人际沟通与制度设计。 由于组织的规模、形态、社会环境等各不相同，两者的占比可能会发生变化，但只单独采用一种形式是不够的。

如果是家族经营的城镇蔬果店，那么可以通过家人之间的交谈来强化店铺组织。这时或许用不着考虑“什么是关于蔬果店的绩效人事评价

制度”。

另外，刚刚创业的企业也能单靠社长的领导魅力强化公司，使其获得巨大的成长，这并不稀奇。虽然初创企业无暇事无巨细地去考虑组织设计，但社长与员工却可以抱成一团，向着共同的目标迈进。

不过，并不是所有初创企业都能始终保持这种进取之势。随着公司的成长，组织会不断扩大，一旦事业范围拓展，单靠社长的领导魅力或热情统筹整个组织会越发变得困难起来。这就需要找准时机，彻底调整组织构造或人事评价制度等体系。

■企业活动与组织管理的活用方法

怎样在企业中灵活运用组织管理呢？参照图表1即可说明人际沟通与组织内制度这两种手法是如何在企业管理活动中得以运用的。

首先，企业所处环境具有“不确定性”这一特征。即便是杰出的经营者也无法100%预测到未来。企业必须在变幻莫测的环境中实现目标。为了突破不确定性，最初所需要的就是决定组织要怎样前进。也可以说是决定航向或方向。

首先能够决定组织的方向性的是领导力。领导明确提出“我们要进军东欧市场”，这样就决定了方向。

图表1◆企业创新走向与组织管理的关系

环境的不确定性



制定战略
发挥领导力、决定方向，吸引并管理部下



设计制度
设定规则（目标）



人际沟通
让成员按照规则行动



经济效果



通过人事制度对成果进行分配

但是，组织中只有领导也无法运作。必须有人在此之后遵循领导表明的方向展开行动，而且这种追随关系必须保持不变。

领导力就是提出其他看法并制定新规则（**make a rule**）。 领导要针对环境的不确定性制定出新的规则。

如前所述，这种领导主要通过组织内沟通来进行，或者通过描绘蓝图让其他人产生共鸣而使其得以实现。

新规则制定后，最为重要的就是管理组织中的成员，使其在行动中遵守规则。无论拥有多么优秀的成员，如果他们只是各自为政地行动，那就绝不可能创造出新的价值。要彻底进行流程管理，让所有成员都能在行动中遵守规则，直到取得经济成果。

管理与制定新规则的领导力不同，它是指遵守已制定的规则（**keep the rule**）。 在这其中多少会牵扯一些组织内沟通，但基本上还是通过组织内制度进行的。因为规则可在短时制定出来，而要取得经济成果却要花费相当长的时间。有时可能需要花费多年时间。在这样漫长的时间中，成员的行为会发生改变，如果希望他们能够向着你所希望的方向前进，那就只能对组织制度进行管理。

通过领导力制定规则、进行组织管理，使成员们在行动中遵守规则，越是顺利地推进这一流程就越能更加有效地进行企业活动，最终取得成功。

■什么是组织管理的最终目的

前面已经大体上向大家说明了什么是组织管理、组织管理能做什么。对于组织管理，大家心中可能已经有了大概的印象。

总结来说就是“为了让组织能朝着更好的方向、更加高效地运作而促使人的行为发生改变”。

但是，组织中“更好的方向”“更高的效率”是指什么呢？

一般人都会回答“提高收益”。只要是企业，其组织的朝向就应该是成长、提高收益、积累财富，组织管理正是为了组织本身而存在的。

只要是盈利企业都会将成长与提高收益看作是非常重要的目标。但它却不是组织管理的最终目标。

组织管理的目的之一，简单来说就是让每个所属成员快乐地工作并收获更多“成果”。

众人合力协作，为达成一个目标而进行的工作称为“协作”。为此而成立的组织称之为“协作系统”。组织管理就是为组织的运营建立更好的协作系统的手段，企业所谓的“更好”就是达成理念，其最终结果就是在愉快地工作后获得经济成果。

组织管理的成功会活化组织、提高效率、产生更大的利益。但仅仅这些并不是组织管理的最终目的。在活化的组织中工作会使成员感到快乐并创造价值，而在组织获得利益后，这种利益又会以提高薪金、福利待遇等形式反馈给个人。这才是组织管理的目的。

最近也有一些企业被称为血汗工场。这些企业的利益与所属人员的个人幸福并不一致。它们为了获得企业的利益而强制成员工作，将人类作为工具使用。但是，最初创造组织的目的是为了丰富人类的生活。纵观历史，正是为了在产业革命时期诞生的大量生产技术、运输技术得以实现才产生了近代公司组织。

进一步来讲，我们也可以认为组织是为个人幸福而发挥作用的。它在今后的职业规划上会成为一个重要思想。

有个词语名为Subjective well-being。直译为“主观幸福感”，本书中将之译为“自我充实感”。这一词语所指的并非社会上的普遍幸福感，而更重视人们各自拥有的不同的主观幸福感。另外，Subjective well-being不是利己主义的主观幸福感。因为它的“良好状态”是在与他人的关系中产生的。

图表2◆层面众多的组织管理



如上图所示，个人的Subjective well-being存在于多个层面之中。生

命自然要依赖生物层面，这是毋庸置疑的。人类作为生物形成的集团随着时间的流逝而具有了历史与社会层面。例如，对于生活在社会等级制度严格的社会中的个人而言，他的Subjective well-being一定与生活在无阶级社会的个人有所不同。生长于不同时代、不同社会中的人有着千差万别的Subjective well-being。

而且，关注现代社会就能发现，个人与组织有着密不可分的关系。即便其他层面都相同，由于每个人的生长环境、受教育情况的不同也会造成Subjective well-being的迥异。

由此可见对于个人而言的“良好状态”并不是单靠个人就能自我完成的。

因此，我认为，对于Subjective well-being的追求正是组织存在的理由。组织管理不是为了企业等组织而存在的，其存在目的是为了提高组织中所属个人以及利益相关者的“自我充实感”。自我充实感获得提高后，组织才能对社会做出贡献。

第1章将会从历史的观点对组织与组织管理的意义进行解说，第2章起则是对企业工作中的组织管理方法进行具体解说。会从多视点对组织管理进行讲述，并展开各种讨论，这些论点大都牵涉本章中所接触到的“人际沟通”与“制度设计与运用”，这是组织管理的两个核心。组织管理的目的是通过提高Subjective well-being，持续为社会提供价值，并由此获得社会认同。如果能在阅读此书时将这一点常记心间，那么就能更加深刻地理解各章节，以及书中的整体内容。

第1章　为什么要在组织中工作？

1.个人能力有限

■人类是“社会性动物”

5万年前的人类曾经与尼安德特人就猎物与居住地展开过竞争。而最终在这场生存竞争中获胜利的却是在体格上与尼安德特人相比完全处于劣势的人类。据说人类获得胜利的原因就在于集体行动。尼安德特人身材魁梧且有力气，即便不与他人合作也能进行狩猎。因此他们所谓的集体最多是一家人在一起生活。与之相反的是，人类必须要通过集体团结一致地行动才能捕获巨大的猎物。

每个人的能力都是有限的。创造组织、归属于组织就能掌握可以使自己的能力得到补充的技能，从而使文明得以发展。也可以说这个过程本身就是人类的历史。

哲学家亚里士多德曾明确提出过这一点。亚里士多德是与苏格拉底、柏拉图并称的著名古希腊哲学家，他曾定义“人类是社会性动物”。他曾断言，人类与其他动物不同，是只能在社会这一集体中生活、进化的动物，无论个人意愿如何，独自一人都无法生活。

大约在同一时期，中国哲学家孔子也通过不同的视点对这一问题进行了思考。他通过社会性视点论述了国家形态，并在其中表明“人类无法像野生动物一样独自存活”。虽然表现形式不同，但其本质部分却与亚里士多德的思想一致。

两位生长于不同大陆之上，文化背景、历史价值观完全迥异的哲学家最终得出了同样的对人类这一物种特性的观点，这颇为有趣。

■西蒙的有限理性

亚里士多德与孔子都做出了“人类是为了更好地生活而形成组织的动物” 这一定义，而前提是人类本身要“能够通过理性做出正确的判断”。

受到亚里士多德巨大影响的柏拉图认为，假如哲学家成为国王治理国家，一切都会变好。同样，孔子也曾说过只有优秀的君王才能治理出太平盛世。人类拥有完美理性这一前提曾经在人类历史中占据主导地位。

赫伯特·西蒙对这一思想提出了反对意见。西蒙是对政治学、认知心理学、经营学等进行研究的美国学者，1978年获得了诺贝尔经济学奖。

图表3◆理性的思考方式

这一思想认为，理性就是无所不知、无所不能的神本身。与这一完全绝对的理性相对而言，与神相比，人类只具有有限的理性。

他提出“人类并不是完全理性的存在，人类只是获得了有限理性（bounded rationality）”。这里所提到的“理性”是指无所不知、无所不能的神之逻辑。也就是说，无论人类以获得怎样完美的智慧或能力为目

标，那最终都不会实现，人类只能在有限的理性之内生存。

也就是说，正因为人类是只有有限理性的动物，所以人类才不能单独生存，而要形成组织，在集体中作为社会性动物而生存。这就是人类的认知特性。

以蚁群作比喻，每只蚂蚁都只拥有限的能力或判断力，它们只能进行有限的行动。但在蚁群中的蚂蚁则能做出极为理性的行为，它们能在找到食物时迅速集群，将食物进行分解并搬运至巢穴。即便只是拥有有限理性，在集体中进行组织行为也能发挥出个人无法企及的高水平能力。

人类具有动物与生俱来的认知特性，具有有限理性。假如有人能够长期采用完全理性的判断与行动，那么他的生活就会更加丰富多彩、更加幸福，但这是不可能的。对于每个不完美的人类而言，形成集体、在组织中行动才能产生更加理性的行为。人类能够战胜尼安德特人的根源也在于人类具有结成组织的能力。从这一点上来讲，生活在现代社会中的人类在组织中工作是一种自然行为。

然而，形成集体并不意味着成为了完美的存在。

假如人类具有绝对理性，形成集体，也不会有什么问题出现，能够长期进行正确而有效的集体行动。遗憾的是，由于人类只具有有限理性，因此组织内部就会出现多种多样的问题。人类结成组织能在多方面取得巨大的成果，然而另一方面，这样结成的组织自身也会出现很多问题。解决这些问题就是组织管理的目的之一。

组织是人类强而有力的武器。正因为组织是充满能量的武器，因此才会出现众多问题，这些问题有时还会导致组织效率恶化、甚至为组织

中的成员带来不幸遭遇。为避免发生类似的不幸，使组织取得更多成果，我们才要寻求适当的组织管理。

2.组织与创新的关系

产业革命以后，组织规模迅速扩大，与此同时，组织管理技术也在进步。家庭手工业组织逐渐变为可进行大规模大量生产的组织后，它需要更多的劳动者有组织地连接在一起并发挥他们的能力。在英国，这表现为如何将各地区乃至都市中的年轻人培养为劳动者。

然而，随着时代的进步，大规模组织在迅速增加。因此，为了不输给竞争对手，有些组织开始精简组织、提高效率，即便如此还是很快会有竞争对手出现。 如果为了进一步提升组织效率而一味蛮干，最终会让组织走入绝境。

打破这一困境的方法之一就是约瑟夫·熊彼特所说的“创新”。

想要在组织中进行创新，单纯地将组织中工作的个人看作劳动力是不够的，必须要将他们看作是具有创造性的个体，并将他们的能力结合起来。

产业革命在现在看来也是一次巨大的创新。 其原动力是蒸汽机的发明。实际上，单靠发明此技术的瓦特并不会创新出大量生产技术。瓦特作为发明家而言是非常优秀的人，换个角度而言他也是一个宅男，据说他本人完全没有考虑过蒸汽机应该如何使用。虽然他尽心竭力研制蒸汽机，但却对蒸汽机如何应用于世、它会为人类带来哪些好处等并没有明确的计划。

让蒸汽机成为汽车以及产业机械动力系统其实是他人所为。他们思考怎样才能利用瓦特发明的蒸汽机来改变社会，并且采取实际行动，由

此才出现了产业革命这一改变世界的巨大创新。

整合关键技术才会出现创新。　经济学者熊彼特用“新结合”这一词语对此进行了说明。关键技术并非人们常说的技术，而是与核心技术一样，其中包含了知识、经验、技能、想法、商业模式等含义。

关键技术掌握在很多具有个性的人们手中，将他们组合在一起才会产生创新。当然，关键技术具有多样性，才能形成独特的事物。

这一新结合的基础就是组织。　单独的个人无论拥有怎样的技术与创意，如果不将其结合就无法引发创新。只有在组织这一人类的集体中才会更容易产生新结合。为此，要产生创新就需要容易产生新结合的组织设计与管理。并且，将创意变成有形物提供给社会时，组织也是必不可少的。微软公司利用电脑软件改变了世界。虽然公司出售的很多软件都产自其他地方，但利用组织力开拓市场并使其发展成默认行业标准的却是微软。

给社会带来新价值时，个人的独创性固然重要，但不可或缺的还是能够使其独创性得以具体化的组织。

■花王创新的秘密

引发能够产生创新的新结合需要怎样的组织管理呢？花王采用的**Management By Wandering Around（MBWA）**手法就是其中一例。MBWA为巡视之意。

花王是一家涉及化妆品乃至家用清洁剂、洁厕用品等大范围商品经营的大型化学用品生产商。它善于将有别于传统的技术进行组合，并用其创造出新产品。例如，已成为大热商品的扫除用品“魔法扫把”中所使

用的不织布原本是为女性卫生巾或婴儿尿布而开发的技术。花王公司的清洁用品部门将其活用后产生了魔法扫把。

如中小企业一般的小型组织要想把握其他部门拥有怎样的技术非常容易，由此制作出跨部门的商品也并不稀奇。但这对于类似花王的大型企业来说，不同部门就像是另一家公司，即便是在同一公司内也很难掌握各自拥有的技术。使各种独特的技术结合在一起是创新的大前提，但能够做到这些的大企业却十分有限。

花王跨越部门间的壁垒，结合不同的技术生产出魔法扫把体现的是社长的能力。花王社长亲临工作车间巡视已成为传统。高层领导跨过部门间的壁垒，向工作车间的技术员或营业员咨询，并在必要时介入。据说这一新颖的商品最初在推销方式上也曾遇到过难题，但正是由于公司将此前在同一家公司内各自为政的技术与创意相结合，才会打造出产生创新的基础。

这并不是依靠花王公司社长一人之力能够完成的。这是使用了MBWA这一手法，或者制造出能够采纳这一手法的组织才会产生的创新。由此可见各公司社长的能力高低固然重要，但更为重要的还是在于组织能否认真应对车间的意见。

另外，花王能利用MBWA发挥成效可能也与社长本人是技术工作者出身有关。不懂技术的高层领导即便多次巡视研发车间也很难产生新结合。花王公司历来以拥有技术知识与经验的人为社长，可以说这也是引发新结合的组织管理。

除像花王一样由社长率先巡视车间的方法外，还可以在公司内部举办商品博览会。这是倡导其他部门也一起参与研究的一种发表会。 在

公司内举办商品博览会是有望成为产生新结合的契机。

除此之外，还可以利用公司内聘任制募集新业务。针对优秀的企划案可给予积极的奖金鼓励，也可以请企划人作为社长成立新公司。

另一方面，很多企业并不善于进行新结合。其原因在于在组织规模扩大的同时，部门间的壁垒也在逐渐增厚，不仅彼此间的信息交流不畅，甚至公司本身也难以完全掌握各部门的动向。因此，有些企业会为了掌握员工的技能而特意构建数据库。

■组织是引发创新的工具

前面已经提到了以新结合为关键产生创新的组织，那么，组建这样的组织一定就会产生富有创造力的产品或服务吗？并没有这么简单。此前曾经做过很多调查，但对于如何才能形成产生创新的组织这一问题尚没有明确答案问世。有意进行新结合的组织管理也只不过调整出有利产生创新的环境，未必一定就能出现创新。

但此前的讨论也并非毫无意义。打造有利于产生创新的组织、制造可以产生创新的土壤虽然不是产生创新的充分条件，但它却是必要条件。如果公司内的员工没有可以沟通的场所或机会，那就会连以安全管理的名义与其他部门进行往来的机会都没有。反之，如果公司内部能够进行自由沟通，那么极有可能产生富有创造力的产品，而且还可以通过市场活动提高收益。



——很多人认为组织中不会出现真正的创新。

这一观点认为，被组织管理、接受命令而工作的人不可能产生出能

够改变社会的真正独特的产品。能够产生创新的最终只能是不被组织束缚的个人想法。例如，正因为马克·扎克伯格不是企业而是个人，因此他才能创造出facebook。

如果将这一观点中的“创新”一词替换为“创造”，我会完全赞同这一观点。富有创造性的产品不产生于组织，它源自个人的天分与技能。

图表4◆创新的诞生

创新一定是由个人才华开始。但为了使这种才华具体化则需要从多角度进行讨论。而且，只要产品作为服务供给社会就需要进行多人协作，这就不能没有组织。

但是，能够改变社会的创新与单纯创造出事物的创造不同。

根据词语的定义，单纯的新产品或有创意的服务不是创新。在其经历成形、供给社会，并被大多数人所利用这一流程后才会被评价为创新。 实现创新需要组织的力量。

在使个人产生的富有创造性的想法成形并推销给消费者时，组织需要进行各种各样的活动。这就好比是美妙的音乐，要将它制成CD或在网络上传播，只有向社会提供了这些活动，它才会成为打动消费者的热卖曲。

创新是指向社会提供新价值从而改变社会。这只有组织能够完成。这并不是说组织比个体创造者更伟大。换个角度来看，如果个人想要引发创新，那么他就要得心应手地运用组织这一工具。

在组织管理上下功夫未必一定会产生创新，但它却是能够引发创新的最有效的工具。

■什么是“创新的困境”

随着核心技术的变迁，组织的形态也要随之改变。同样，产生创新的组织的形态也要因时代与社会环境而改变。哈佛大学教授克莱顿、克里斯坦森曾在《创新者的窘境》中对此有所提及。

创新的困境是指，制造富有创造性的产品、向社会提供服务的优良企业仰仗自身的优越性，只专注于自身的优势却忽视了正在发生改变的市场，当市场彻底改变后，最终以无人问津收场。 企业的商品与服务越是富有创造性、革新性就越容易使企业只专注于此，为此投入大量的人力、物力，甚至会使经营者害怕在其他领域进行投入。这样就会导致企业跟不上市场的变化节奏，在发现这一切时却为时已晚。

组织要花费巨大的劳力、心力才能取得创新。这既是为了组织自身，同时更是为了实现向社会提供新价值这一大目标。也就是说，通过组织产生的创新，我们才能享受到更加丰富的生活。

3.以提升“自我充实感”为目标

组织是产生社会价值的工具，这一点我们已经在前面进行了说明。为此，组织内部需要各种人之间的协作。然而，劳动者的逻辑有时也会与组织逻辑产生分歧。

对待一个人的确可以在短时间内像对待一部机器一样，这或许会在追求生产性时带来更高的成果，但却不能长久。从时间进程上看，只有使构成集体的个人获得幸福的组织才会持续拥有较高的生产力。

其原因是，激励人们工作的最主要的动力是工作本身。这称之为内部动力。　压抑感情与人性的工作是不会令人感觉工作有趣、关心工作或感到工作有价值。因此，单纯将人看做是一部机器的做法会使人的工作质量下降。相反，如果能使员工对工作本身产生兴趣、关心工作，那么员工就会自发地想方设法提高生产力，从而也会轻而易举地产生创造性。

■工作与生活保持平衡的重要性

工作对于一个人来说是生活的一部分。在家庭或地区性社会中过上富裕的生活是工作的巨大动力。　因此，在组织思考个人幸福时的关键词就是“工作与生活的平衡”。“工作与生活平衡”是指不仅要在工作中感觉到价值感和充实感，而且还要在家庭或生活中拥有充裕的个人时间。这种说法古来有之，最近，内阁府设计了“生活与工作协调宪章”，从而使其备受瞩目。推出这一宪章的原因之一也是希望作为应对低出生率的一环，使女性能够在有利于生产、育儿的职场环境就职。

在考虑工作与生活保持平衡时，大多数时候“生活”都意味着家庭或个人的私人时间。将“生活”这一概念扩展开进行解释，意思就是充实一个人的整个人生。这其中也包含通过工作获得价值感与社会满足感。

在日本，大多数企业采用的是统一录用新人与终身雇佣制度，因此“员工就是家人”的氛围极强。比起家庭生活，很多人一天中的大半时间都是在公司中度过的。作为成人，大半的时间都会与同事在一起，而终身雇佣制度又决定了员工会始终面对相同的面孔。因此，有些人在退休后，当他回到家庭或区域性社会生活时会感觉难以融入其中。

有关统一录用新人与终身雇佣制度会在第2章中进行说明。另外，工作与生活保持平衡是思考今后的组织管理时的重要课题，会在最后一章中重新进行讨论。

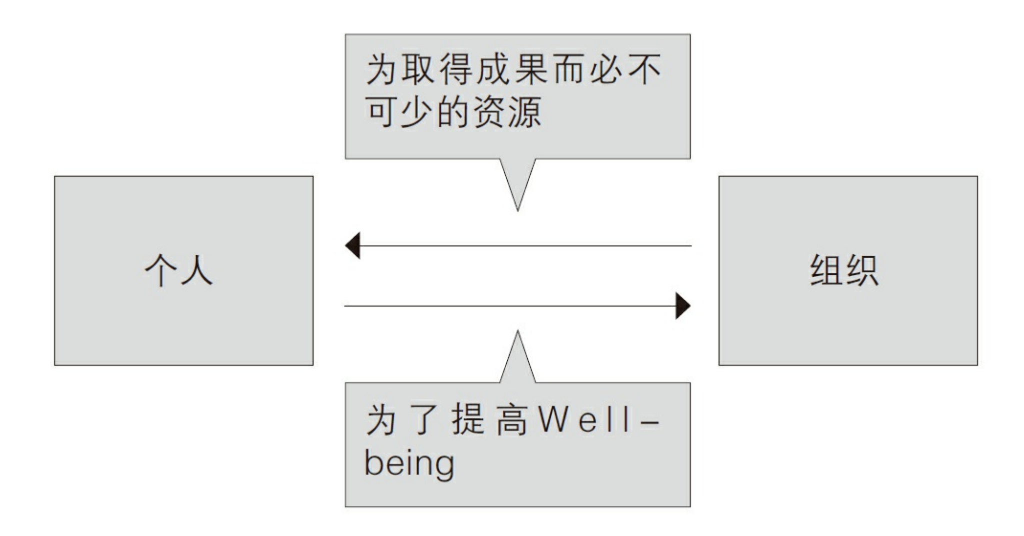
■社会、组织与个人

人类是社会性动物，自己所属的社会的丰富与个人的幸福相关。进一步说就是，人类的认知特性中不仅存在利己性，也存在无私性。看见幸福的人自己会感到幸福，看见不幸的人自己也会感到不幸。

个人如何才能让社会变得更好呢？在考虑这一问题时，利用组织力就是最有效的手段之一。拥有有限理性的人类只有进行有组织的活动才能为社会做出贡献。

公司是指虽然追求盈利，但也要在活动中产生新的价值供给消费者，从而为社会做出贡献的组织。简单明了地说，工作的同时也要使个人产生自我充实感。也可以说，组织就是实现个人自我充实感的场所。

图表5◆组织与个人的对等关系



“组织为谁而存在？”——我们往往会为此感到迷茫。此时可以回忆下历史。组织是为丰富社会以及人类的生活而诞生的。想到这里，我们就能确定组织是我们利用的工具。

这是组织的本来样子。但在现实的组织中却并非如此。遗憾的是，很多人隶属于原本为了使人幸福的公司，但却反而变得不幸。此时最重要的是向利益相关者提供等价的组织管理知识。

即便学习了组织管理，如果现实中的你没有居于某个高位，那么也无法使公司组织向更好的方向改善。很多人认为不在管理职务上的人即便学习了管理知识也是英雄无用武之地。

但是，即使是对职务与实际组织设计并不相关的人来说，了解公司进行组织设计与管理的意图也是非常重要的。即便没有下属，如果你能从组织管理的角度出发，你就能够理解公司中所设职位与工作的意图，并且明白上级分派的任务。另外，包括跳槽在内，今后你在公司组织中的可选发展方向也会增多。组织管理对于在组织中生活的所有人来说都

是一样值得信赖的武器。

我认为，组织与个人是对等的。如同人才一词所示，对于组织而言，个人是为了取得成果而必不可少的资源。同时，对于个人而言，组织可以使其实现工作与生活的平衡，过上幸福的人生。 在思考组织管理时，请大家不要忘记这一视点。

第2章　多样性的组织形态

1.核心技术与组织形态

前面已经说明过，对于人类而言，形成组织进行工作是非常有效的。那么，大体上，组织形态又是怎样决定的呢？

在考虑组织时，为社会带来巨大影响、引起环境变化的技术或发明，也就是核心技术是其重要因素。

产业革命催生的“大组织”

首先，让我们回溯18世纪的历史。以英国为首展开的产业革命非常引人注目。也可以说它是资本主义的起点。产业革命以前的工业或农业中，通常以人力或牛、马等牲畜作为动力或移动手段，人们最多只能利用诸如风车、水车之类的核心技术。在这样的世界中的组织规模也基本是以家族、村庄为单位。组织中的成员也基本都是常年生活在一起的人，数量至多几十人。

然而，瓦特发明了蒸汽机之后，随之而来的工业革命却使其状况为之一变。简洁地说，产业革命使家庭式手工业发展为工厂机械工业，这意味着大规模工厂开始进行大量生产。为实现大量生产需要的是与此前完全不可相比的大量劳动者。为此，如何集合人员、有效地工作开始变得尤为重要。

此前以血缘、地域为主的家庭式手工业大多是人员自发集结而形成的集体。这与产业革命以后出现的大规模工厂截然不同。

由于蒸汽机技术的出现，组织从此由依靠血缘、地域等在村庄、

城市乃至国家中自发形成的产物转变为以商业为明确目的打造而成的人工产物。 这就是18世纪中期～19世纪发生的有关组织形态的模式转换。而且，成为这一模式转换的原动力的就是伴随蒸汽机发展起来的工业机器、交通工具等核心技术的发展。支撑社会的重要技术称之为核心技术，每个时代的核心技术都在发生变化。伴随这一变化，组织形态也会发生巨大的改变。

这一潮流也同样进入了日本。日本为了富国强兵而兴建了大规模工厂。大量女性在福冈纺纱厂中工作，为使她们能够按照计划进行工作，组织是必不可少的。

在现代，员工成百上千的公司组织比比皆是，但在当时那一历史时期却具有划时代性。因瓦特的蒸汽机的出现而产生的制造厂就是公司组织的原形之一。

以产业革命为契机出现了组织这一大规模的人工产物。那么，如何打造组织并进行管理呢？这当然无人知晓。工厂主对刚刚开发的纺织机进行调试后就将其投入车间，然后雇佣数百员工开始工作。

令他们感到烦恼的不是技术问题，而是如何调配、利用人员。他们会反复进行先用人、用人失败、改善、再失败这一过程，并在此过程中逐渐进行学习，从而积累了运作大规模组织的管理技巧。 组织管理这一学问就是这样逐渐发展起来的（顺带一提，据说商务技能学校也是为传授工厂技术人员解决问题的方法而形成的）。

■服务中也有核心技术

我们以产业革命为例，说明了核心技术会改变组织形态。然而，组织管理中的核心技术并不只是如同蒸汽机、IT技术一样的科学或工学技

术。那不过是狭义的核心技术。

广义的核心技术是指，产生附加价值的技术与机能。从这一层面来说，“学校”、“经营顾问”都能各自进行创新。为了能够有效地利用这一核心技术，需要对组织进行设计。

换言之，核心技术决定组织就是指“为适应商业模式的改变，组织形态也会发生变化”。

■向惠普学习

新的核心技术的出现要求组织构造也要为其发生改变。但并非所有组织都在这一点上取得了成功。大多数企业反而注意不到核心技术的变化。

惠普公司原本是一家生产飞机计测仪器的厂家，1939年诞生于美国。这家公司拥有非常优秀的技术，其不计成本精良制作出的商品获得了极高的评价，使其在军工产业方面的销售额增加并取得了成长。公司的转折点出现在70年代～80年代的计算机出现之时。根据当时惠普公司CEO的判断，公司要进军计算机领域。在这一点上，应该说该公司远见卓识。然而惠普公司的问题却是组织无法跟随这一脚步。

计算机、尤其是成为时代主流的个人计算机产业界的主要目标是个人消费者。当然，随着所需商品在方向性上的改变，生产方法也会随之改变。公司的销售方式变为通过零售店经销，这种小额度的交易也与大手笔的军事产业完全不同。虽然仍是同一个精密器械生产厂，但是却要从商品开发到销售、售后服务等商业方式，也就是核心技术上发生巨大的改变。当然，与此相适应的组织也必须要发生变化。然而，惠普公司并没有对此采取措施。其结果导致公司业绩不振，在90年代初陷入严重

的业绩低谷。也正是从那时起，公司开始逐渐复苏，成为了世界上规模最大的IT机械生产厂家。但惠普公司也曾有过严峻的寒冬期。



——当今出现的最大的核心技术变化是什么？

应该说是以互联网为中心的ICT。ICT会给组织带来巨大影响。

对于组织构造来说，ICT带来的最大影响就是沟通交流成本的急速下降。　以前在职场上需要传阅文件，或者向其他人口头传达会议内容。现在使用邮件就能让远在千里之外的下属也能瞬间掌握情报。上司可以对团队进行日程管理或分享情报，只要将文件上传到服务器，所有人都能在瞬间进行阅览。如果没有ICT，对于经理来说，对数十人的团队进行日程管理和工作状况管理是相当沉重的负担。现在，组织设计、管理方法等都发生了巨大的变化。跟不上这种变化的公司就会被时代淘汰。

再进一步来说，ICT的进步不仅使一个组织的内部形态发生了变化，而是产生了网络组织这一新形态。自由工作者能在全球化规模下进行协作，这使游牧上班族（nomad worker）一词成为了关键词并产生了前所未有的组织形态。有关网络组织会在第8章中进行详细论述。

2.组织与企业战略

■什么是企业战略?

日本型组织与欧美型组织有着诸多不同点，但他们最大的不同则在于对战略的思考方式。以下运用经典实例做一大略说明。

欧美型组织会首先决定什么是公司能做或不能做的事情，然后再进行人才录用。　企业先决定“要做这件事”的战略，然后再为了实现此战略而决定所需人才要具有怎样的技能、经验或个人经历等小方面，然后就会在公司内外寻找满足这些条件的人才。

日本型组织是统一录用新人，然后逐渐培养他们，使他们成长，然后再在其中挑选适合的人才担任适合的岗位。　也就是说，首先吸收人才，然后在人才成长后再安排工作。

概括地说，欧美型组织是录用人才，日本型组织则是对已有人才进行分配。在人才录用上，两者之间的出发点本就不同。

日本型组织并非没有战略。但其意义却与欧美型组织不同。

日本型组织大多会采用基层提交的战略。这被称之为自下而上型战略。而欧美型组织选用的自上而下型战略，则由经营者做出明确的战略后再由下属实施。

自下而上型很容易制定出各部门的短期战略，但却无法定位5年或10年后的公司整体战略。这是它与自上而下型的最大区别。

战略基本上都是指中长期计划。用其他方式表现的话，也可以说它是决定组织成员方向性的蓝图。因此这其中必然带有有高层领导的强烈思想。但在日本型组织中，不得不说这一蓝图略显无足轻重。当然，日本的高层领导也会有自己描绘的蓝图，但他们几乎还是会以中层提交的战略为优先。

日本型组织会听取高层领导的想法，然后由中层思考具体战略，这是其特征。从这一点上来说，日本企业能够跻身世界企业组织并成长至今的原因之一就是中层力量坚实。

实际上，人们会感到很多日本经营者不谈战略。日本型组织大多会思考如何委派现有人员或者培养人才。因此较难做出逻辑的判断。无法明确地说无战略方针与统一录用新人方针哪个才是原因或结果，只能说正是因为这些因素相互影响才造就了日本型组织的形态。

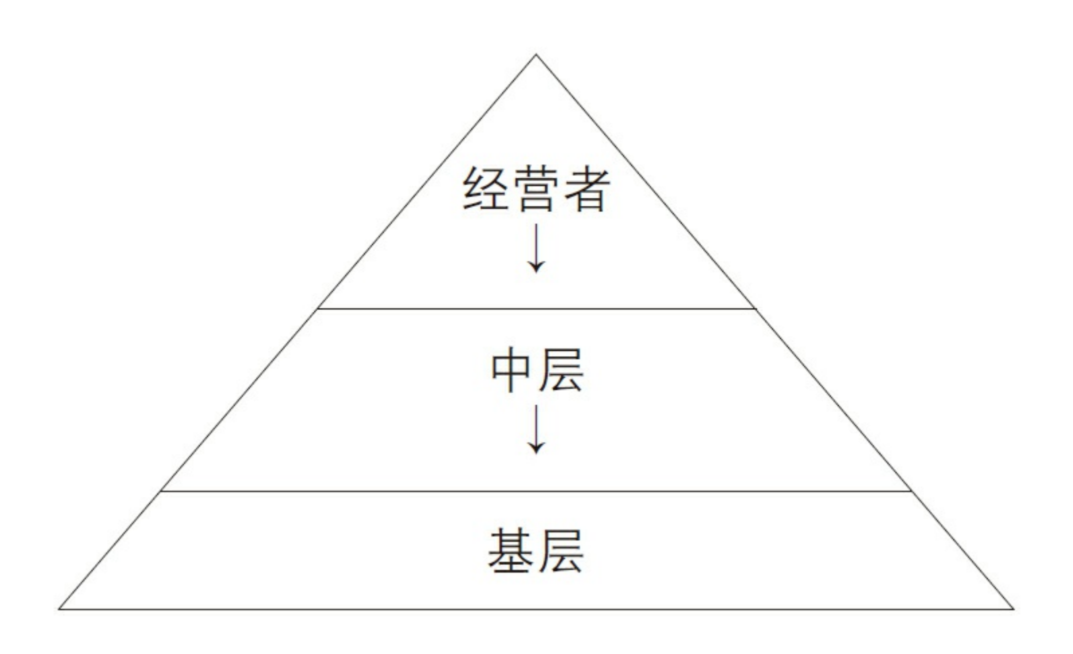
■日本型组织不善言辞

日本型组织中的经营者不善于将已定战略书写出来。这或许是受到了日本人基本不习惯将自己的想法转化为语言进行说明这一文化背景的影响。

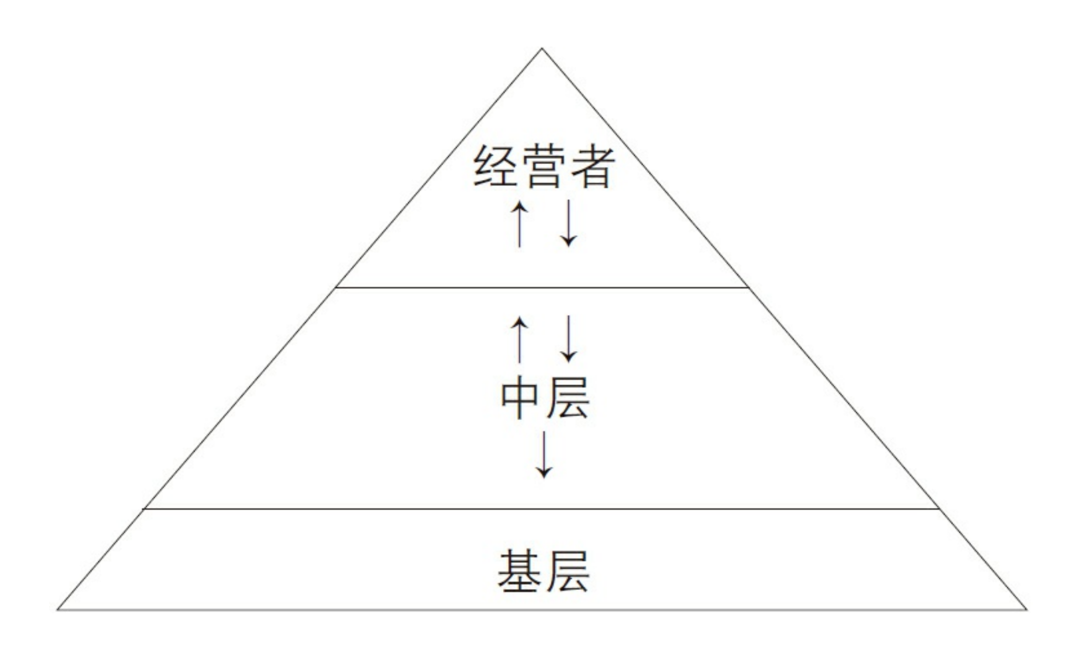
与日本型组织相比，欧美型组织对于结论的说明更加明确，在利用语言对事物进行解说时更加清晰。

图表6◆欧美型与日本型战略的差异

欧美型战略……经营者决定战略，直至基层依次贯彻执行



日本型战略……中层向领导者递交提案，并在获得认可后进行全面实施



人们往往说日本型组织没有战略。这样说是因为在中层对提案进行加工时，已经对组织状况、用户等进行充分的了解。当经营者下达例行公事的指示时，组织中的成员几乎已完全了解了指示内容。也就是说，日本型战略是在日常业务中逐渐形成的战略。这也称之为突生战略。

■日本型组织不善言辞

日本型组织中的经营者不善于战略决策。这或许是受到了日本人不习惯将自己的想法转化为语言进行说明这一文化背景的影响。

与日本型组织相比，欧美型组织对于结论的说明更加明确，在利用语言对事物进行解说时更加清晰。

也有人说日本人原本就没有用语言进行说明的习惯。这和他们推延得出最终结论，不重视战略的明朗化与具体性有关。问题的根源也在于日本人没有接受过将自己的想法转化为语言的教育。日本的语文课上虽然有作文课，但却没有时间进行演讲，同样也没有展开过辩论。即便有人要TA将头脑里的东西用语言明确地整理出来，TA也会因为不知如何是好而感到烦恼。日本自古讲求“心有灵犀”“以心传心”，因此普遍认为没必要对此进行语言训练。

相反，日本人很善于在框架中填补空白、解决问题。这就像不利用自己的头脑而是借用他人的头脑进行思考一样，具有很大的风险性。例如，如果你没有自己制作框架的能力，那么在实际上来说，你就无法用自身的语言来表现自己的想法。

欧美与日本不同，为什么他们善于语言表达呢？这是由于欧美社会与公司都是具有多样性文化为背景的人的集合，一种语言会带有多重含义。正因为以多样性文化为背景的人共同生活在一起，才需要将自己的想法彻底变为语言并使之共享，这样才能形成一个社会。

■“内向型组织”与“外向型组织”

日本型组织中，大多数在基层工作的人都有自己的工作目标或使命感，但在很多领导干部中，当被问到“你在这一职位要做什么”时，明显能够发现很多人并没有目标性。有人或许并没有将取得这一职位要做什

么作为目标，而是将取得这一职位（职务）本身作为了目标。职位原本是出于工作目的考虑而进行划分的，但有时人们却往往本末倒置。

在欧美型组织中，当你问某个领导干部“这一职位要做什么”时，他们几乎都有明确的使命感，并且能够用具体语言进行说明。他们知道职位是为了实现理性目标存在的，要在平日多对此加以证明。



——欧美型组织与日本型组织的差异源于何处？

原因很多，主要与终身雇佣制有关。日本型组织中采用终身雇佣制，基本上员工一生都会在这家企业中工作，因此他们的目光自然不会向外看，故而才会更加看中自己在公司内的位置。在欧美型组织中，很少会有人只有在一家企业中工作过的经验，因此他们会更加专注于寻找适合自己的工作，如果没有这种目标意识，就很难获得好的职业机会。

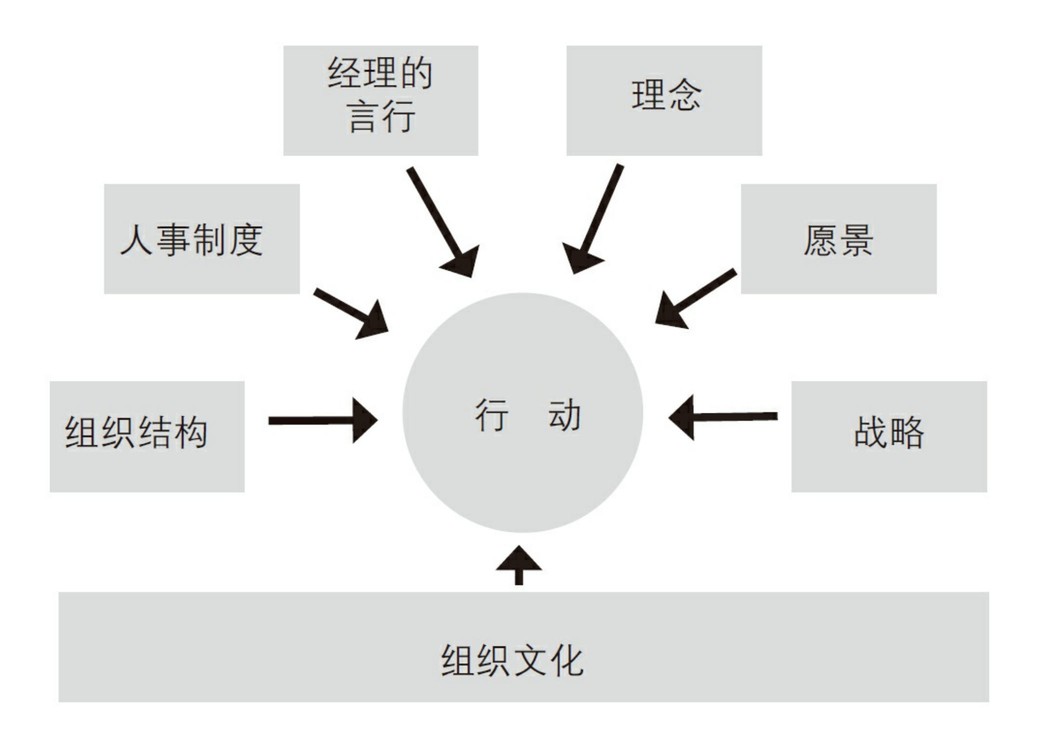
3.组织文化

■什么是组织文化

虽然在程度上有强弱之分，但是组织也具有文化。可以说组织文化是对组织成员的思考方式、行动等产生影响的共同规则。 日本型组织中对此基本没有明确规定，有时打破这种规则也会威胁到组织成员的地位。

具有强烈的组织文化的优点就是能够降低沟通交流成本。 组织成员基本上拥有相同的价值观，他们不仅共同开展业务，平时的午餐也会在一起，这样能够进行更多的信息交换，一旦出现某些情况时，沟通就会变得尤其顺畅。在这种非正式场合的情报交流中，能够轻松地对无法在公开的正式会议上提出的议题进行讨论。

图表7◆决定组织管理的“组织文化”



组织成员的活动会受到诸多方面的影响。成员们会受到语言、他人或是制度的影响，但带给她们最大影响的则是组织所共享的潜规则——文化。

在组织文化弱的公司中，由于没有使每个人的单一构思、想法得以充分共享，因此每次都需要对它们进行逐个的详细说明才能统一意见。当然，这样也会消耗成本。

尽管如此，组织文化过于强烈也会导致丧失多样性，使创意难以产生，这是必须要注意的。另外，组织文化强的公司也容易使其眼界狭隘。 例如，大多企业出现丑闻的原因之一就是因为其组织文化过强。

■组织文化的产生方法

欧美型组织也具有组织文化，但它大多为是作为公司原则而明确规定出来的。　例如，“3点是下午茶时间，要为大家备好点心、茶水，让大家进行交流”。他们采用这样的做法使组织文化成为规则。日本型组织的普遍做法是，不将组织文化制定成规则，而是在吸烟室、公司食

堂等地进行自然的交流。虽然这两种做法的功能一样，但它们的设计思想却不同。

在创建组织文化时，很难马上断定像日本型组织一样自然形成组织文化的方式好，还是像欧美型组织一样将组织文化变成规则明示出来更好。

例如，在某个日本企业中，科室成员共进午餐已经变成了习惯。如果有人说“我们用不着这样做。大家分别吃午餐吧”，那么此前沟通交流活跃、时常交换创意的科室就可能会突然变得死气沉沉。由于日本型组织中的成员并没有带着明确的目的意识去进行沟通交流，因此他们也有可能会因为某些缘由而失去交流的机会。但在发挥作用方面来说，由于没有规则存在，因此这种自发性更加有利于发挥。

与此相反，将“一起吃午餐”作为明文规定的欧美型组织的企业十分清楚，如果不在午餐时间进行交流，那就会很难使成员们提出意见或想法。因此企业才会将共进午餐变为明文规定。但假设成员中有人不希望这样做，那么就考虑尝试运用新的沟通手段。

无论与哪种组织类型接近，身为经理都要具有有强烈的目的意识与自觉性，并在此基础上为成员们设计出能够进行沟通交流的场所。如果成员们不能共进午餐，就要假设其影响程度，并思考能够起到这一作用的其他方法，这也是经理的重要工作之一。

组织文化的打造方法并不只有一起用餐一种形式。例如，像松下公司一样早上8点半召开早会，集体做体操、唱社歌、背社训的企业都是在对组织文化进行强化。

很多人可能会觉得这样的例子都是偏属于日本型组织的做法，实际

上在明文规定这一点上来看，它更接近于欧美型组织的设计思想。实际上，海外的很多企业也都在这样做。

我们再来举一个例子。亚马逊公司中有一条绝对要遵守的明文规定——“领导力原则”。即便是其创始人杰夫·贝佐斯如果违反了原则也会遭到周遭的批评。这一原则不会因人而异，而是使所有人都要按照明文规定的原则进行行动。

人类是善变的动物，因此为了不让经营者因为当前的判断而走错方向，将组织文化变成明文规定确定下来十分重要。而且一旦将规则以语言的形式变成明确指示，即便是社长也必须要遵守。专业术语中将其称之为“外在化”。

但是，在日本型组织中，既要注重保留一定程度模糊，又要在此基础上明确化，因此很难彻底执行，它往往会因人而异。

在公司的基本方针、信条等明文规定的制作方法上，欧美型组织与日本型组织也有着极大的不同。欧美型组织在制作方法上力求将想法与科学性进行整合。 他们会利用科学见解、人类行动原理与认知特性，并在与专家进行讨论后决定制作方法。

无论从哪方面看，日本型组织的做法都不具有科学性，它更像是完全依靠创业者的热切希望、理念等制作而成的公司基本方针。充满创业者的热切希望能够使人感受到能量，这一点虽然有着很大的意义，但如果它不能与科学性的行动结合并做出设计，那么就很容易出现“我认为这种做法正确”的个人经验主义。

4.今后的组织的方向性

■日本型组织与欧美型组织的比较

在经营环境发生急剧变化的时代所需的是迅速而有力的领导者。可以说这对欧美型组织而言或许十分有利。

然而，这并非断言它完全处于优势。以汽车生产厂家为例。丰田是日本企业，但它同样具有高水平的战略性，并在进军全世界后取得了一定的成果。另一方面，如法拉利一样的汽车厂家的存在与其说是适应了环境变化，不如说它们是因为变得更加专业化才得以生存下来。无法简单地总结说选择哪种方式更好。

或许，考虑到组织所处状况、目的，只有介于日本型组织与欧美型组织两者间的中间型组织才是最好的选择。　也就是说，为了技术传承而录用新人，同时在战略所需的各种人才又会采用中途录用这一手段。

但是，现实中能够使两者得以协调发展的企业凤毛麟角。其中的原因之一就是企业不是以“整体平衡”为视点思考问题，而是从短期/局部最优上去思考问题。

■对于个人而言的日本型组织

我们此前已经就日本型组织与欧美型组织的典型性特点进行了叙述。但大多选取的都是经营方面的视点。那么，从构成组织成员的个人角度来看又是如何呢？

日本型组织的统一录用新人与终身雇佣制度在一定程度上为社会人提供了稳定的生活保障，这一点非常具有吸引力。如果一个人在毕业时通过努力，或者因为运气好而进入了好的企业，那就预示着一生无忧。

然而，实际上，日本企业也开始逐渐粉碎大家对于这种日本型组织的幻想。很多企业组织进行了结构调整，它们虽然没有马上解雇员工，但很多企业都制定了对提前退休人员给予养老金补贴的制度。虽然没有直接对员工说"因为你的业绩不好，所以要解雇你"，但提前退休补贴制度等确实间接地促使员工离职。

在这一点上，欧美型组织提倡的是实力主义，因此跳槽极为普遍。虽然企业也会进行结构调整，但由于员工并不只局限在同一家公司就业，因此结构调整也可以说是员工重新积累新的职场经验的巨大机会。

然而，日本的中途录用市场本身还不健全，与欧美相比很难实现中途录用。即便日本国内的欧美型组织企业正在增加，它还是会与日本劳动市场的流动性失调。

第3章　在组织中工作

1.人事制度

什么是在组织中工作？这里接续第2章，在对日本型组织与欧美型组织这两极的比较中进行解说。

运作公司组织时，人事制度必不可少。公司的人事系统大致划分为以下4个分支系统。

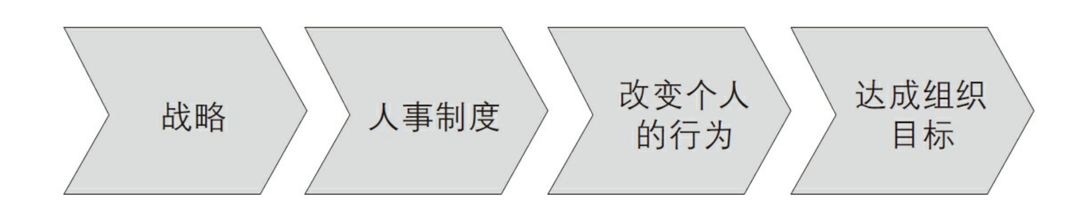
（**1**）招聘、分配系统：聘用哪些人，聘用的人员要做什么工作

（**2**）评价系统：对成员的能力、成果等做出怎样的评价

（**3**）报酬系统：根据评价对成员给出怎样的薪水或待遇

（**4**）能力开发系统：如何教育成员，开发其能力

图表8◆人事制度的影响



战略确立后就要为执行战略建立人事制度。人事制度中要确定组织期待成员会有怎样的行动，并且对采取了理想行动的人进行怎样的评价。个人为了与人事制度的目的相符就会改变自己的行为。其结果就是使组织目标得以达成。

人事制度的目的是促进企业整体目标与战略的实施。为此也要制定好为实现这一事业战略需要录用、分配怎样的人才、对何种人才予以高

度评价等诸如此类的人力资源管理方向。这也被称之为人事战略。另外，为了实行人事战略所需要的能力与经验称之为人才要素。

企业要清楚自己的目的与战略，并对此进行合乎目的的组织设计。日本企业现在正经历着激烈的环境变化，因此人事制度在人员分配、评价、待遇等方面上也要力求变化。

本章中会对人事制度的基础进行解说。

■招聘

2种人才录用方法

在人才进入企业这一组织中时，与之最先相关的就是“招聘”，这在前一章中也略有接触。在对企业中的组织管理进行具体解说时，首先要从充当组织入口的“招聘”开始进行思考。

企业招聘人才时大致分为2种方法。

一种是每年4月对大学或高中毕业生，也就是所谓的新人进行统一招聘，通常将此称之为“统一招聘新人”。

另一种是不限年龄与经验，只在必要时期招募到所需的必要人数的方法。这“在日本”被称之为“中途招聘”。加上“在日本”字样是因为这种录取方法在欧美非常普遍，他们不说“中途录用”，而是直接说“录用”。为了便于区分，本书中称为“中途招聘。”

统一招聘新人与中途招聘不仅在新社员进入公司的方法上有所不同，也和企业的形态、价值观等有着联系。　当然，这也会对组织管理方法产生巨大的影响。

对于组织而言，统一招聘新人与中途招聘有着怎样的意义？首先我们就此进行解说。

统一招聘新人与终身雇佣

统一招聘新人是日本的多数企业，尤其是大多数大型企业所实施的极为常见的招聘方法。在日本人看来理所应当的统一招聘新人制度在全世界来看其实是一种极为特殊的招聘方法。在欧美各国企业中，被日本视为中途招聘的方法极为常见，他们不会以一年为时限大量招聘毕业生。

近来，在日本企业中也普遍开始出现跳槽现象，中途招聘的人数也在增多，但这依然称不上是大多数。大多数公司职员依然还是经历着作为新人被招聘后一直在同一企业工作至退休的过程。而企业并没有将中途招聘变为常态，所以辞职跳槽的人自然也不多。也就是说，统一招聘新人与终身雇佣制度是表里一体的。

这里也可以将统一招聘新人与终身雇佣制度配套的公司组织称之为“日本型组织”。

日本型组织产生的原因包含了很多要素，其中之一就是历史背景。日本普及统一招聘新人与终身雇佣制度在二战后，不过50～60年而已。当时由于战争造成的劳动力稀少与经济高度成长使高中或大学毕业的学生成为了重要的人才资源。为此，这成为了企业将其与终身雇佣制度配套的一个契机。

但是，实施统一招聘新人的主要是大企业。中小企业很难招募到毕业生。这也是日本特有的失调现象。

统一招聘新人的基本想法

以有经验者为主的中途招聘是以此人的实际业绩与其所具有的技能为录用时的判断基准。 企业会挑选具有所需人才要素的人。

与此相比，统一招聘新人则是从毫无社会经验的学生中选拔人才，因此无法通过此人的工作能力或以往的业绩来对其进行判断。要对此人的未来成长性，亦即是对其潜在能力进行判定。　也可以说这是一种潜在性录用。

此时，能够代替学生的潜在能力而进行测定的变数就是学习能力，其结果导致日本成为了学历社会。

统一招聘新人的两面性

统一招聘新人有很多好处。整理如下：

·提高忠诚度

录用没有社会经验的人能够使其轻易接受自己公司的价值观、理念、文化。

轻易接受价值观的最大好处是即便没有明文规定，员工们也会努力工作。这称之为"心理性契约"，它非常强而有力。企业不可能总是一帆风顺。如果心理契约性强，那么无论遇到何种困境，成员们都能努力工作。也就是它可以提高公司职员的忠诚度。

心理性契约与书面劳动合同截然不同。经营者既要以心理性契约为前提为员工提供工作，同时还要坚持雇佣。曾经有家机器制造厂在经济不景气时为了坚持雇佣员工而生产、销售牛轧糖。对于企业来说，公司

职员的较高忠诚度会变为巨大的力量。

·抑制初期费用

统一招聘新人与终身雇佣制度配套，可以在培养高忠诚度人才的同时以相对低廉的成本确保劳动力。

告诉年轻职员终身雇佣，对方就会理解成“在这里工作几十年后就能过上好日子”，这就是在与对方结成隐晦的潜在契约。在日本的传统企业中，年轻职员要承受大量工作，同时也要忍受与之完全不匹配的低廉薪水。这可以说是日本式的“薪水后期支付体系”，由此，企业也能得以控制人事费用。

·保留技术

这也是终身雇佣制度附带的好处，同一员工不会辞职，并会长期持续地工作，这就能使技术得以保留在自己公司。例如，公司可以对年轻职员进行技术传承，即便是祖传绝技也可以传承。

与此相反，统一招聘新人也有缺点。缺点就是有可能会使员工适应环境变化的能力下降。

持续做同一份事业，如果公司能够成长，那么同一个职员只要继续做相同的事情就好。但如果环境发生变化，那么公司就会改变工作方法，或者需要开展新事业。当想要在公司内找寻所需的必要技术、知识时，你会发现无论如何也没有适合的人才。当必须要在新环境中作战，并且需要新技术或商业模式时，公司大都很难在现有员工中找到适合的人才。

要打破这种状况就需要从公司外部录用人才，这就出现了中途招

聘。

这一背景就是中途录用能在IT产业等变化激烈的业界里得以展开的原因之一。

■中途招聘与欧美型组织

中途招聘是欧美企业中普遍利用的招聘方法。在欧美，公司在需要的时期招聘有经验的人是很平常的事，因此没有“中途招聘”这一说法。

中途招聘与应聘上岗制度配套。应聘上岗是指，在开始新的项目或事业时，或者在某一职位出现空缺时，首先让公司内属意这一工作的人员进行报名的制度。　在公司需要新人才时，需要在明确其要素后再进行应聘上岗，人才可以从公司内部进行招揽，但如果没有适合的人员时就可以招聘外部人员。当公司内拥有了具备所需能力与经验的人才后就不会再去区分人才是来自外部还是内部。

这种利用中途招聘或者应聘上岗而形成的组织，在这里也可以称之为“欧美型组织”。

■中途招聘的招聘基准

中途招聘与统一招聘新人不同，所需人才要素清晰，招聘标准就是选择拥有满足这一要素的业绩与能力的人才。为此，在招聘时，公司不会考察人才的潜在能力等不可捉摸的一面，而是注重书写在履历上的人才的经历与实际业绩，实际写在书面的内容才能尽可能看清一个人所拥有的真正的能力。而且还要考虑这一人才未来想做的事是否与公司方针相匹配。

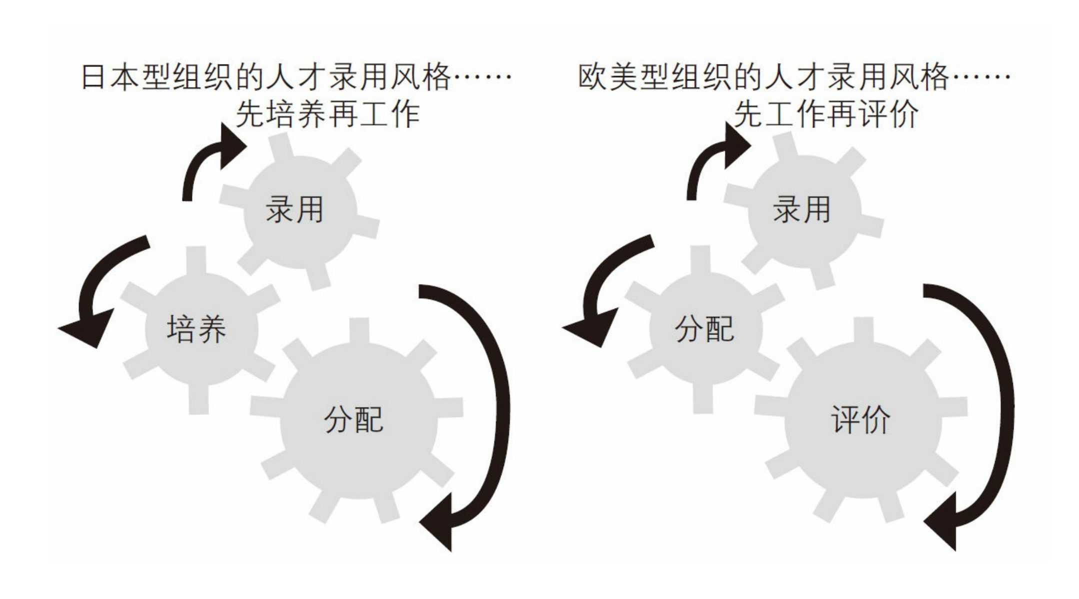
现在，这种看清人才的方法有了极大的进步。例如，“人事处理指

标”测定的就是能与对方在多大程度上产生共鸣、是否能够站在对方的立场上进行思考。全世界范围内都在对类似的指标进行研究，它的稳妥性已经得以确定。在招聘人员或人员晋升时就会用到这种专业手段。

尤其是在利用中途招聘聘请经理级人才时更会不遗余力地花费时间与成本去进行选拔。同时，在利用中途招聘选取经理级别以下职位的人才时也要颇下功夫。也有人断定，当工作内容相对标准化时，即便不用花费太多时间也很容易找到满足要素的人才。

■欧美型组织的优缺点

图表9◆日本型与欧美型人事制度的差异



日本型与欧美型的显著的不同点在于期待所录用的人才取得成果的时期。日本型是在经过培养期之后期望员工能够独当一面，而欧美型则是首先工作，在对其成果评价后，对其是否符合期望进行判断，在与期望值不符时也会终止雇佣合同。

欧美型组织最大的优点就是在环境产生变化，需要新技术或知识时能够从公司外部调配人才。　日本型企业历来不以中途招聘作为通常

做法，但是在中小企业或风投企业、IT等企业中如果不用这种手段确保人才，那很快就会因时代的改变而被淘汰。

缺点是，从长远来看，难以进行技术开发。技术基本不会由 组织携带，而是由个人携带。　　与以终身雇佣制度为基础的日本型组织不同，欧美型组织中的人才流动性非常大，因此它的风险是无法积攒差异化技术开发知识。

另外，假如是一家上市公司，那么它也有可能会采用只在短期获得财富的战略。它的表现是选择“采用能为持股人快速获得分红的吸金战略”。尤其是在美国，持股人压力非常大，因此公司往往会偏重选择能够在短期内获得成果的战略而非长期战略。

Q&A

——在公司组织形态中，只有日本型组织与欧美型组织这两种类型吗？

到此我们已经将具有日本型组织特征与欧美型组织特征的组织作为典型事例进行了再定义与说明。但这是我们承接前章内容所进行的介绍。并不能说所有公司都只能分成“日本型组织”或“欧美型组织”。最终而言它们就像是光谱上的两极，但实际上大多数公司组织中都是具有日本型组织与欧美型组织特征的混合组织，只是两者的比重各不相同。

——分析典型事例对分析混合型组织有什么意义？

首先要先理解日本型组织与欧美型组织的性质，然后才能去分析、思考自己所处的组织偏向于哪一类型，这才能让你对你所处的组织的性

质进行分析。根据日本型组织与欧美型组织这两极的特点，认清它们在混合型组织中的占比是判断企业组织性质的重要标准。

■人员分配

当个人进入组织时，与录用相关的人事制度就是人员分配。与录用一样，在日本型组织与欧美型组织中，两者的人员的分配上也存在巨大的差异。

在组织决定员工的分配时，日本型组织基本是根据公司的意向与计划作出安排。

例如，日本型组织会因为“他是部长候选人，所以必须要了解工厂，这次就派他去工厂”。也就是根据公司的意向决定人员分配。这一人事上的基本思想是源自“如何长期培养员工”这一构想。

与此相反，欧美型组织普遍采用让员工挑选岗位任职的做法。 利用“应聘上岗”制度可以公开向员工进行招聘，在告诉大家“这次我们要做这样的事业，这里有个岗位空缺，想做的人可以举手报名”后就能按照举手的先后顺序对人员进行分配。当然，欧美型组织中也存在根据公司情况进行人员配置的案例，但主要还是根据职位分配人员。可以说这一做法与日本型组织的做法形成了对比。

产生这一差异的根本原因是两者对于员工学习上的认知不同。

日本型组织通过职位变动让员工学习、积累各种经验，意图使其综合实力获得提升。 也可说是公司想要承担培养新人的责任。

而欧美型组织是以员工自学所需技能为前提。 公司只会根据战略招聘想要的人才，如果公司内部没有适合的人才，那就对外录用。此时

在聘用上虽然也存在内部员工与外部人员的优先问题，但基本上都是谁能做好就聘请谁。因此，欧美型组织并没有较强的通过人员分配来培养员工的强烈意识。

这对此后的能力开发系统也会产生影响。

应聘上岗的优点

前面已经说过，欧美型组织基本上都采用应聘上岗的形式。它与员工直属上司的意愿无关，员工可以按照自己的意愿对想要的岗位进行申请。员工的原岗位工作自然不能马上单方面置之不理，但在其工作暂告一段落后，是否换岗则由本人决定。

由于应聘上岗而产生员工短缺的部门需要从其他部门或者公司外部录用人员。可以说这是极为合理且有效率的人事制度。

在一部分日本企业中也正在采用应聘上岗制。例如，在突然出现新事业时，由于公司内部并没有担任过此事业的员工，因此会不拘一格招募身边的人才。这样新事业的发展速度就会更快。

在过去的日本文化中，这种出于自己的意愿而调职去其他部门的做法并不令人满意，但现在这种意识却在逐渐薄弱。尤其是上市企业，股票持有者的压力巨大，如果凭借人情等感情论决定人事制度，那就有可能会被即刻打上玩忽职守的烙印。

应聘上岗对于个人和组织都有好处。

对于员工而言，应聘上岗的好处是，员工能够接受对其工作结果进行的评价。主动举手应聘的人要比按照公司指示分配的人更加容易接受公司通过成果对其进行的评价。　因为是自己主动要做的，所以当

被告知“你的工作评价是B”时也会顺利地接受这一评价。可以说欧美型组织中采用了容易与成果主义相融合的制度。

与此相对，如日本型组织的公司一样，根据公司指示分配的人员很难单纯以成果来对其进行评价。而公司也往往会以年功序列为基础对员工进行评价。例如，“他为公司工作很多年了，就这样评价吧”“虽然他工作至今只获得了一个成果，但一定有所学”。

对于组织而言，应聘上岗的好处是，可在需要时确保拥有具备所需技能的人才，因此在战略上提高了时效性。它非常适合要求目的合理、追求时效性的工作。

应聘上岗的缺点

应聘上岗制自然也有缺点。

应聘上岗需要经理将各种职位所对应的工作都用准确的语言表达出来。无论是从公司内外调配人才都必须要给所需工作进行严密的定义，如果此处模糊不清，应聘上岗就将难以成立。

日本企业中的职位记述书并不明确，责任范围也暧昧不明。也就是说，每个职位都没有对职责（结果责任）、作用等进行明确的规定，所以要对某一职位所需的知识、经验等进行定义就十分困难。为此，日本型组织无法适应应聘上岗。

为应聘上岗而将工作内容语言化的操作能够使经理的技能得到提升。经理要明确思考“聘用他会有什么意义，他会提高什么业绩，有什么经验，所以这个工作可以交给他”，而不是“他已经工作10年了，是该让他做那个工作了”。对于经理来说，用语言来表述工作职位是非常重

要的工作。

应聘上岗在没有人才时就会处于困境。 这也是它最大的缺点。无论多么需要人才，如果没有找到条件相符的人也无济于事。有时这也会迫使公司改变战略。

对外录用人才时，成本是个大问题。高精尖人才始终是稀缺资源，因此他们的薪水也会提高。

另外，应聘上岗在战略上具有较高的及时实效性与目的合理性，这在此前业已述明。但有时这也反而会成为组织的弱点。正因为目的合理性高，所以一切战略都是在以“他担任此工作”的基础上进行的详细策划，一旦失去这一关键人物，整个商业都可能会崩盘。 缜密的计划意味着只要缺少一块拼图，它就有可能会像倒塌的积木一般四分五裂。

■评价·待遇

评价

组织中的评价标准要具有很多要素。成果评价自不必说，其中还有诸如“是否和大家好好相处”“是否发挥了团队精神”等被称之为情意评价，这也是标准之一。可以将这些要素进行分级，例如进行5级评价使之落实为评价标准。

重视这些要素中的哪个要素不可一概而论，这因组织而不同。为将其简化，在此，我们说欧美型组织是重视成果的成果主义，日本型组织是重视成果以外要素的年功序列主义。

欧美型组织的典型性评价方法是将评价完全用数值表现出来。 这是因为在欧美，评价的公平性、明了性与评价方的说明责任

（accountability）都十分重要。员工不会接受评价标准模糊不清的评价。不能依靠“感觉与经验”，只有用数字才能使评价明确，双方才能达成一致。

另外，职务记述越清晰也就越容易提高工作成果。这一点与欧美型组织相适应。

相反，很多日本型组织不以数值化成果进行评价，而是以“心有灵犀”的暧昧态度来进行评价。 这种评价方法也有好处。对于一件原本就不可能的事，如果像欧美型组织一样将一切数字化后进行过分的系统评价，也有可能会使本人感到难以接受。如果使用日本式的暧昧评价方法，即便获得的评价不高，也可以用“这是因为上司心情不好”作为借口获得精神上的安慰。

而且，在产品竞争激烈的公司开发部有时也不适合使用欧美型成果主义。有时新制品开发失败是无可奈何的事，单纯以“开发的新商品还没有获得好成果，所以给予差评”，这样得出的评价也有些不合情理。

因此，并不是说只能用某一种评价标准，而是要视业务状况使双方得以平衡，这样的视点才是最重要的。

待遇

日本型组织的特征是重视职位本身， 这在前面已经提到过。这是因为职位是员工对于公司贡献度的证明，即便在社会上，职务大小也极受重视。为此，过去也曾有大量公司里接连出现过没有部下的部长。

与此相比，欧美型组织不会像日本型组织一样单纯地拘泥于职位高低。老板就做老板的事，部下就做部下的事，在每个人的工作只是分工

不同的认知下，没有人会觉得老板要比员工了不起。

以足球为喻，世界级球星梅西能够得到比教练更好的报酬。虽然在职位上是上下关系，但这和报酬的高低并没有关系。日本国内厂家伊那食品工业也曾经有过那样一段时间。由于员工利用琼脂制成的商品大卖，因此员工获得了比社长还高的工资。这也可以说是接近欧美型企业的做法。

图表11◆人事评价的目的

人事评价

分配稀缺资源

金钱（加薪・奖金）

职位（分配・晋升）

人事评价的基本目的是将组织中的稀缺资源进行分配。稀缺资源是指金钱和职位，公司不会无限度地提供金钱与职位，因此需要公平的分配标准。而且，评价标准一般是员工在战略实行时所做出的贡献。

在欧美型组织中，员工重视的是通过薪水等具体待遇看出自己获得了怎样的评价。 员工不仅会对薪水与自由时间，还会对“我在这里能做什么工作”“我会获得什么权利”“我能使用哪里的停车场”“我能利用自助餐厅吗”等具体内容与公司进行全面交涉。

而且，他们还会将加薪或晋升当作是报酬之一。员工会将公司委派自己负责责任重大的工作当成是给自己的一种报酬，而且在大多数时候，他的薪水也会随之上涨。

组织成员要对组织做贡献。与此相对，组织要为成员提供职位与薪水。组织要在这一平衡状态下才能运作，这是切斯特·巴纳德的古典思想。反之，无论你做了多少工作，如果那与组织的目的不一致也不会获得回报。巴纳德将之称为“贡献”与“诱因”。

■能力开发体系

经验学习与观察学习

在人事制度下属的4个体系中，能力开发系统是最后一个。普通企业都有培训等教育系统，但如果想要成为一个商务人士，单凭这些还不够。在组织的常规化教育制度的基础上必须要自学如何工作。自学的方法多种多样，但在掌握工作时所使用的学习方法中，尤为重要的是经验学习与观察学习2种方法。

经验学习是指，从自己实际经历的事情中推测因果关系，以此为基础应对其他情境的做法。　经验学习要在实际工作中每个人有意识地在不断的实践与错误中进行学习。

观察学习是指，即使自己没有直接经验也能通过观察他人的实例来推测因果关系，以此应对其他情境的做法。　观察公司中优秀的上司或前辈的做法，通过榜样来进行学习。

在观察学习中，找到可模仿的对象非常重要，这是一种只有在自己找到了榜样后才能进行学习的思想。需要我们去观察榜样“怎么做才会

取得好成果”。

无论是经验学习还是观察学习，任何公司都很少将它们具体用在为员工的能力开发而进行的研修中。最多是在公司中出现优秀的人才时，领导会说上一句“要向他学习”，这就是算是在为员工进行方法推荐。

基本上，经验学习与观察学习都是非正式的，需要个人自发进行。 为此，可谓“说起来容易，做起来难”，有人善于进行经验学习与观察学习，而有人却做不到。这样就会使他们在后面要提到的职业经验的开展上产生差异。

导师制度

前面已经提到，经验学习与观察学习基本都是个人的自发行为，但也有企业将其采用为能力开发制度。其中的代表性方法就是打造拥有正式学习对象的导师制度。

实行导师制度能让经验性学习更加合理并顺利进行。无论在一项工作中失败或成功都能请导师进行反馈指导，这样就能从自己的经验中学习到更多东西。

导师制度大多为欧美企业所采用，而在日本企业中却并不多见。有些日本企业则以非正式的形式对其进行采用。非正式的导师制度类似前辈与后辈的关系。很多公司中的员工都是以“这是进入我部门的新人”“校友、同乡”等为理由将前辈变成了导师。

日本企业中也有严格将导师制度系统化的企业。

导师传授的并不只是工作方法。在导师制度较强的企业中，导师还会告诉新人组织的流派甚至工作顺序。从接电话的方法到着装要求，甚

至到宴会上的敬酒方法等，导师会让新人在各方面都受到公司风气的熏陶。从这一方面看来，导师制度与日本型组织极为相符。

导师制度的害处是，在新人进入公司时，跟随怎样的导师就决定了他今后会使用怎样的工作方法，而且很难从这一模式中跳脱出来。如此一来，他将很难学会因情况改变所要采取的新的行动模式。

2.职业愿景

具体地说，什么是职业？

所有商务人士都要在公司组织中工作并需要进行长期思考的就是职业生活，也就是说，“我作为职业人士要怎样工作、我想过上怎样的生活”。 人们一般将其称之为“职业规划”。

最近将“在公司外也可用的实绩、经验”等也称为职业经验。这指的是能够成为职业经验基础的技能。广义上说，职业经验也可以指人生中的职业生活本身。

对于组织而言，或者对于在组织中工作的人来说，在思考组织管理时，每个成员的职业经验都是极为重大的课题。

即便提升职业经验后的结果都一样，但在欧美型组织与日本型组织中所需的技能则完全不同。

在欧美型组织中，频繁跳槽获得职业经验的人最重要的是要拥有能够带走的“可携带技能（通用技能）”。　特别是，如果能够拥有在可携带技能中也具极高市场价值的“市场技能”，那么就能在各种组织中积累经验提高个人市场价值。

商务人士所追求的可携带技能基本不会随时代发生巨大的变化。虽然其中会出现更为重视的要素或内容上的侧重，但必需的项目却基本相同。MBA的教育课程就是其典型实例。虽然项目相同，但也需要新内容，因此需要适时更新。

如果在此之中再进行举例，那就要提到会计与金融。这两项中最为重要且基本的判断基准是金钱。用医学术语来说，这就像是生命体征。没有哪个医生辨别不清血压与脉搏，医生在诊断所有疾病时都会在判断生命体征的基础上再考虑治疗方法。

但是，这里并不是说让大家都成为财务金融方面的专家。会计学或金融学中所得出的数字不过只是生命体征，在此基础上还要掌握劳动市场所需的技能。

与重视可携带技能的欧美型组织相反，在日本的传统型组织中，在组织内部具有非正式人脉等与组织相关的特殊技能的人更加能够提升职业经验。　这一能力就是要具有能够看清每个部门的实力者是谁，与谁对话事情会顺利等的知识与经验。这是只有在公司内部才能得以发挥的能力，跳槽到其他公司后则会毫无用处。是在终身雇佣制的公司中才能使用的技能。

看清未来职业发展

作为新职员刚刚进入组织时，应该努力去完成公司委派的工作。但是，到了30岁成为可以独当一面的商务人士时，就应该考虑未来职业发展了。历经10年的职业生活后，大多数人都会在这一时期经历转换期。在事业上小有成就，并能真切地感到自己对公司所做的贡献时，人们会开始考虑其后的**10**年、**20**年是要在同一个公司工作，还是要去其他公司发展。

思考职业发展时要有2大基准。

·我想要做什么？

·社会（公司）期待我做什么？

必须要在这两个基准中寻找自己的路径。

另外，对在组织中工作的人来说重要的是“自我职业发展”与“公司期待”的关系。 两者经常会出现南辕北辙的情况，因此如何使两者协调也是必须要思考的。

欧美型组织中，当自己希望的职业发展与组织意图出现矛盾时，员工可能会选择跳槽去其他公司。但是在以终身雇佣制为前提的日本型组织中，员工在心理上会对跳槽产生巨大的抵触，因此更要尝试顺应公司的意愿。

另外也可以通过应聘上岗提升职业经验。通过应聘上岗获得了自己想要的职业就是对自己的报偿。另外，由于应聘上岗是明确展示出来的，因此它也能够成为自身努力的目标。在这一意义上来说，应聘上岗能够促进职业经验的活性化。

从组织的角度思考员工的职业规划

此前我们已经从所属组织的成员的角度对职业规划进行过思考。组织方面也要思考每位成员的职业规划。

日本型组织在员工的职业规划上考虑周全。

通过统一录用新人的机会会录用大批人才，公司会出钱并让他们做很多工作，使他们能够通过经验学习而成长，从而提升职业技能。员工的职业规划不是个人思考，而是组织进行的全面思考。前面已经说过，职员在步入30岁后会迎来思考自己职业发展的时期。在这一点上来说，只要属于日本型组织，公司就会在全面思考后进行分配，所以个人基本

不用思考职业规划。

但是，晋升速度缓慢也是日本型组织的一个特点。 通过轮岗能够经历多种工作，但在晋升到管理职位前需要很长时间。因此这也意味着薪水的上涨也会很缓慢。从组织角度来看，需要较长时间才能获得晋升可以促进员工间的竞争，也能甄别优秀的人才。

与此相反，在欧美型的成果主义组织中，职业经验完全是个人应该考虑的事情。想做的工作就自己去争取并接受挑战，如果自己不具备完成这一工作的能力，那么可以进行自学。 一切都要以自己制作职业规划为大前提。

但是，这种情况也在逐渐改变。由于经济不景气，当今的日本企业无法再维持终身雇佣，因此很多公司都在呼吁“自己思考职业规划”。而对于在年功序列制度中得到厚待的40～50岁人来说，这也可以解释为“公司以后再也不能确保你的工作了，请自己开拓你的道路吧”。

但是，在此前的社会背景下工作过来的人，很多突然收到这一信息都会觉得大事不妙。由于他们此前都在日本型组织中工作，因此缺少可携带技能，这在他们跳槽时可能会极为不利。在陷入这样的困境前，我们要有意识地尽早开始规划自己的职业发展，这在今后将变得非常重要。

职业发展计划

组织为开发成员的能力而准备的制度称为职业发展计划。

在我看来，日本组织中缺少培养高级管理者的教育计划。 即便是在内部教育完善的公司中也只是对科长、部长等级别的人员开设管理培

训班，却几乎没有针对高级管理者的培训班。

有些公司会在公司制度中表明，公司会为进行学习的初级员工发放补助，但这并不多见。

在日本型组织中，在他们价值观深处基本上都抱有“即便没有特别学习或进行锻炼，只要有干劲，努力去做就可以”的想法。公司里的员工缺乏通过职业发展计划学习到系统知识与技能后的组织成员会更具能量的想法。当然，作为企业来说，要花费金钱与时间的地方很多，因此这可能也是出现这一局面的原因。不过，从长远来看，进行教育投资的企业要比不进行投资的企业的生存机率更高。

与此相反，欧美型组织则对职业发展计划情有独钟。

欧美型企业也像日本企业一样会在某种程度上实施公司内部考试制度，而且还会认真组建社内大学，很多公司都会在这方面倾注心力。　他们以在社内大学中培育出下一任CEO为最终目的，在员工的能力开发上倾注全部的时间与金钱。公司内部考试制度并不是只有试卷或面谈就能确定的晋升制度。

在某个全球化药品生产厂，部长级别的人员要进行几个月一次、为期一周的研修。他在为期一周的研修中的行为都会被评估。如果被评定为优秀的人员就会进入下一级别的研修，然后再将其中的优秀人才招入总公司。公司正是利用这样的进阶式研修来培养未来的高级经理。通过观察这个人参加哪一级别的研修，就可以推测这个人的职业发展。

在日本公司中能够彻底对员工进行这种培养的公司少之又少。

专家与经理的职业发展

经理与专家的职业经发展不同。片面地说，进入组织上层、获得管理众多属下的职位就是能够提升经理的职业经验。而专家追求的不是管理，而是专业的知识与技能，因此与拥有属下相比，获得能够发挥自己专业性的职位才能够提升其职业经验。

但在日本企业中，经理与专家的职业经验大多没有在制度上明确地划分开。

专为少数专家制定的职业经验制度叫做研究员制度。研究员制度是指，为了让拥有较高专业能力的员工发挥其能力而专门为其制定的有别于其他职位的特定职位。“研究员”制度主要以研究人员作为对象。索尼、日立等大型企业中都会采用这种制度。

成为研究员就会从事与自己的专业领域相关的研究工作，因此基本不管理属下。即便如此，这一职位也和经理一样会得到高薪待遇。

但成为适合研究员制度的对象的都是部分非常优秀的人才，在日本公司中，研究员也是少数派。通常来说，专家也会在积累了职业经验后脱离车间成为经理。

Q&A

——除研究员以外的专家类职业经验有哪些？

虽说不及研究员的待遇，但也有一些职位可以走专业路线了。为了能给生产车间进行技术指导，有些公司的制度还可以返聘退休人员。而且，为了培养技术人员，厚生劳动省也制定了“职业技能师制度”。公司可以积极地利用这一制度，强化对年轻技术人员的培养。获取了国家资格证书并在公司工作的律师、会计等也备受瞩目。据说企业内律师数

量在这5年里增加了3倍（《日本经济新闻》2014年4月14日电子版）。待遇优厚的编程师也属于这一类型。

此前的日本型企业都是以培养通用性人才为前提进行制度设计。但在环境的不确定性提高后，只有通用性人才的企业令人大感不安。具有高度专业性的人才对于今后的组织来说至关重要。如IBM、伊势丹、日冷食品等企业都拥有内部的专业培养、评价制度。

第4章　为什么要有下属

1.经理的工作是什么

■经理就是让人工作的人

在组织中工作并顺利地积累了职业经验后就会升任经理这一职务。经理一词通常多用于商业实务，它有着怎样的具体意义呢？

有人认为擅长营业、开发、生产管理等特定职务、职能的人才可以直接成为经理，也就是所谓的管理职位。实际上也有很多企业采用了这一制度。例如，营业部会提拔达成优秀业绩的员工担任经理。

但是，在这一判断基准下成为经理的人却未必能够全面做好经理的工作。这是为什么？

经理不是自己工作，而是要让别人工作。 也可以说经理是通过人来工作的人，这和此前在实际商务中工作时所需的能力完全不同。营业部长不是进行营业的人，而是让下属去进行营业的人。

像这样在同一职务内，将工作划分为执行职务与支援职务的做法叫做垂直分工。

具有这种思想的人会成为优秀的经理，不具备的人即便是优秀的营业员也未必就能成为营业部长。这种例子在日本企业中屡见不鲜。不仅是员工本人，人事部也同样会在没有充分判断员工是否能够胜任经理职务的情况下就已经让其晋升。

这样做的理由之一就是，当组织处于困难期或人员减少时，为了应对工作，经理本人也能亲自赶往现场。也就是说，他们不得不充当所谓

的执行经理。这样一来，他们自然就会渐渐忽视掉经理本来应该做的工作。

即使作为执行经理也不该忘记身为经理的职责。即使经理亲临现场，本职工作依旧仍是管理，经理本人没有必要一直处于商务现场的前沿。

担任营业部长兼执行经理的人的工作是为营业部整体制定方针，并对每个下属进行成果、进度管理。而一旦他成为执行经理，那么他自己也要占有一定比例的营业预算。作为一名营业员，他需要在营业中赚钱。

执行经理必须将自己的时间按照7成担任经理工作，3成充当营业员来进行分配。然而，日本企业首先注重的是达成预算，因而对经理工作的占比问题有所忽视。

■经营管理技能的必要性

要成为优秀的经理就要掌握扎实的管理技能。

但在日本企业中，很多经理都是“独断专行”。前面所述的执行经理的情况或许也是其成因之一。而比这更深一层的原因则是他们并不具有管理技能。由于他们不知道如何正确地实行员工管理，因此才总是会出现“向我看齐”这样的做法。

作为管理手段，当然也可以使用将自己树立为典范的做法，但这样还不够。并不是所有下属都只适用于千篇一律的管理方法。管理者要针对每个属下的不同性格选用不同的管理方法，这也是管理者所必须具备的技能。

人的性格各异。有人会因受到批评而努力工作，也有人却不会。即便你只会1种管理方法也可能也会有属下跟随你。但也仅止于此。但是，我们不需要掌控百人的百种方法，只需要了解几个典型实例即可充分应对。 优秀的经理明白这一点后就可以因势利导地进行判断。

不管怎样都要自觉学习并掌握经理所需技能。

■经理的具体工作内容

日本型组织与欧美型组织在经理的工作内容上基本没有差异。两个组织中的经理的目的相同，即便手段不同，但经理的理想状态仍然相同。

经理的具体工作如下。

对方针进行说明

根据目标，把公司制定的战略转化为自己团队的最终目标，明确团队的使命作为重要工作。

我认为日本企业中的大多数经理并没能完成这一工作。因此他们既无法把公司战略分阶段进行思考，也无法确认各种不同行为之间的连贯性，而是习惯于按照“上司的指示”去被动接受。

另外，经理要掌握在会议上做出决策的手段与方法，这是一种非常重要的能力。经理在会议室中表现出不愿下结论。越是优秀的经理越是如此。经理的大部分工作是做出决策，也就是反复对最初明确部署的方针进行确认。

分配工作

根据每个属下的经验对工作进行分配，或者分配员工做从没有做过的工作，使之增长经验。

适当地对下属进行反馈指导

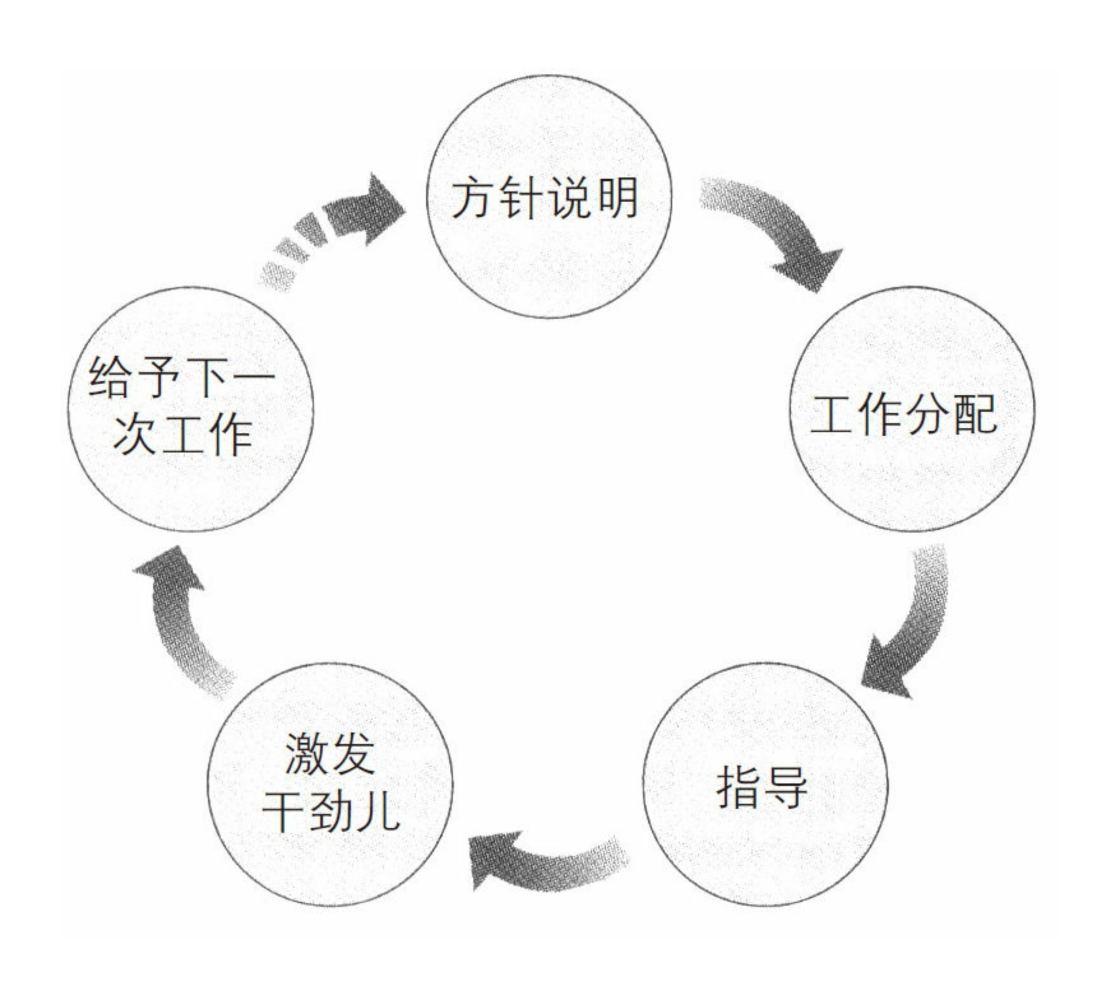
对常规业务的发展状况进行确认，并对问题进行解决。也称之为管理行为。

下属不同，进行反馈指导的方法也要有变化。例如，如果是第一次做这项工作的下属，那么就要在一定程度上予以诚恳而耐心的指导，如果是已经有经验的下属则可以大略地做出指示，然后只要定期对其工作进行确认即可。不仅是在熟练度方面，有时也要根据下属的性格而采用不同的指导方法，比如有的下属不喜欢巨细管理就要在一定程度上放权管理。

让下属充满干劲儿

与反馈指导一样，每个人产生干劲儿的原因各不相同，因此经理要具备能够看清每个下属的干劲儿来源的能力，这十分重要。干劲儿是非常重要的一个课题，我们会在其他章节进行说明。

图表12◆经理的工作：首先要确定部门方针



人们常说经理的第一工作就是给下属分配工作，但在此之前需要与下属们共享部门方针。首先要让下属认识到公司处于怎样的现状，然后再对公司采用怎样的战略进行理解，这样才能采取更为适当的行动。下属理解了部门方针后，即使经理没有对下属做出详细指示，他们也会自主行动并有望获得更大的成长。

另外，在会议上使下属们感觉到公平最能驱动下属。即便是对于发言者而言的消极意见，只要不成为消极评价，就可以成为良好的反馈使会议活性化。也就是说，对事不对人，深化讨论内容的态度才是更好地进行决策的关键。

会议中最难办的就是人为地陷入“你说的我都反对”的思想中。与此相反，如果制定了公司会议的判断基准就不会陷入这样的困境。例如亚马逊公司的“领导力原则”成为了大家的行动标准就是其中一例。

■经理的权利来自哪里

一句话概括来说，经理的权利来源于公司内部规定的权限。经理对属下进行的评价会影响其在公司内的职位与薪水。

因为经理的判断是基于目的基于合理性原则的，所以下属会遵从。经理进行思考并做出判断的前提就是达成组织的最终目标。这是最重要的。

但是，当经理的行为不合理时，在日本型组织与欧美型组织中的下属的反应截然不同。

当怀疑上司做出的指示不合理时，欧美型组织中的下属的行动力会明显下降。而在日本型组织中，与工作内容相比，员工更倾向于服从于人。因此，即便经理的指示不合理，下属们也会认真地听取指示并展开行动。

无论如何，不要例行公事般接受组织赋予的权利，如果不能在平时自觉地进行理性判断并做出具体行动，那么经理的权威就有可能受损。

约翰·加德纳（John Gardner，Leaders and followers，1987）指出，成为经理就需要有下属，需要拥有追随者。

2.管理与领导

■管理与领导的区别

经理需要在管理之上进行领导。

约翰·科特曾在《领导力论》（1999）一书中详细介绍了两者的区别。

简单来说，领导是指“对处于较大不确定性状态中的集团或组织进行引导的行为”。更明确地说，引导集团就是要决定怎么做。　我将其称为“制定规则的行为（**make a rule**）”。

也有人会说“经理的工作之一就是进行特别情况处理”。换种说法的话，这也是在“为了打破已有规则下无法解决的状况而制定新规则”。经理有时会“根据特别情况确定新规则”。这同样也可以称之为领导吧。

另外，“一旦确定的规则就要认真执行”，这种“确保规则持续下去的行为（**keep the rules**）”可称之为管理。

组织需要管理与领导这两个方面。越是在稳定的环境中就越需要管理，而在不确定性较大的环境下需要决策做什么，因此这时更加需要领导。

在领导确定的规则无法取得成果时，领导人自然要承担责任。但是，将定下的规则贯彻执行到底做出业绩则要靠经理的管理。轻易改变规则是导致组织出现混乱的原因。

不论如何，组织都需要管理与领导。两者缺一不可，否则就会出现生存危机。

有人认为领导力是与生俱来的，或者是性格使然，也有人说这是一种行为特性。对此，目前还没有明确结论，随着研究的深入，我们会对此逐渐明了。

图表13◆领导与管理的区别

领导	管理
为打破现状而制造新规则	彻底执行已确定的规则
要点是要有追随者	要点是行使常规权力

■根据目的与情况分别使用

管理是以确实达成上级的指示为目的的行为，因此管理不能偏离这一目的。每个成员的所有行为都要和目标的达成相关联。

同时，为达目的也需要计划。但是所有的商务都不可能按照事前计划好的一样去进行。这就需要我们应对计划外的突发情况。因为并没有提前做准备，因此需要当即制定新方向与行动规则。这就是领导。

同时，要让新的行动规则为大家所接受还需要拥有追随者。

日本型组织中的经理因阶层而异，中层经理大多不善于领导。其原

因如前所述，由于需要担任现场经理、负责自己的业务，因此他可能会在现实中为了自己的实际业务而去完成眼前的目标而非进行领导。不过，从经理职责的重要性上来看，这听起来多少像是在辩解。如果经理不能发挥领导力、赢得追随者并进行管理就无法称得上是经理，经理至少要在展开工作前将身边的人变成你的追随者，并且能够自行应对特别情况。

3.驱动属下

■激励

驱动属下，也就是“激励”是经理的重要工作。首先来说明一下激励的原理。

即员工受到外部刺激，并以此作为展开行动的原因。

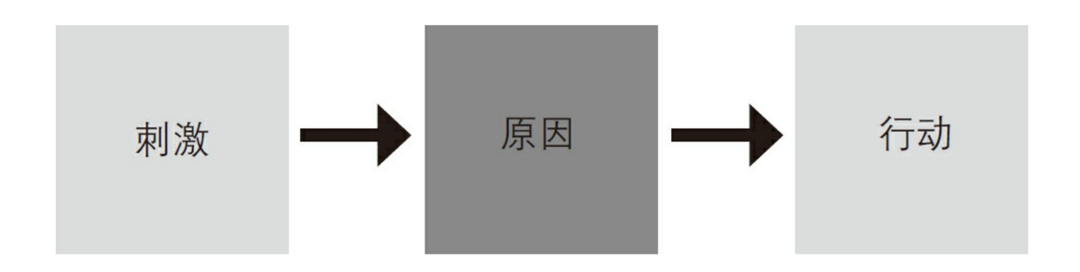
在图表14中，“原因”部分之所以用深色进行强调，是因为在第三者看来，行动是能够用肉眼观察到的，而原因却只能推测。因为受到刺激而展开行动的原因其实是一个黑匣子，大家只能对其进行推断。众多学者仍在对诱发行动的原因进行研究，虽然现在已经出现了很多学说，但至今没有明确定论。我们把这一原因称之为“动力”。

因此，当有人想要采取某种行动时，我们可以设想他采取这一行动的原因，并对其进行刺激，其本意就是“给予动力”。

但不论是给予刺激还是动力本身都要有促动因素。无论怎样，“动力”也好，“激励”也好都要区别使用，或者考虑对方所说的是哪种含义，这样才能使相互理解变得容易。

利用外部刺激的激励称之为“外在动力”，而由个人内部产生的激励则称之为“内在动力”。

图标14◆激励



■具体的激励方法

经理所使用的激励方法如下。

尊重

首先是"夸奖"。与利用加薪等给予实际报酬的做法不同，语言上的"评价""责备""鼓励""问候"等也具有同样的效果。特别是当你无法用自己的权限决定下属的待遇时，利用语言就变得尤为重要。

夸奖的方法也可以有多种变化。既可以立即对属下刚刚采取的行动进行夸奖，也可以在人际关系复杂时，通过他人对其进行夸奖。"认可"与夸奖一样，会使人大脑中的报酬系区域活化。同样，经理与属下间的问候也十分重要。不要用背影打招呼，哪怕只是面对面的眼神问候也会让属下的干劲儿焕然一新。

夸奖行为在心理学上来说是在满足对方的自我认同感，是在满足人类最根本的需求。夸奖的效果不仅只对孩子有效，夸奖成年人也同样有效。只要人类具有社会性，自我认同感就不会消失。

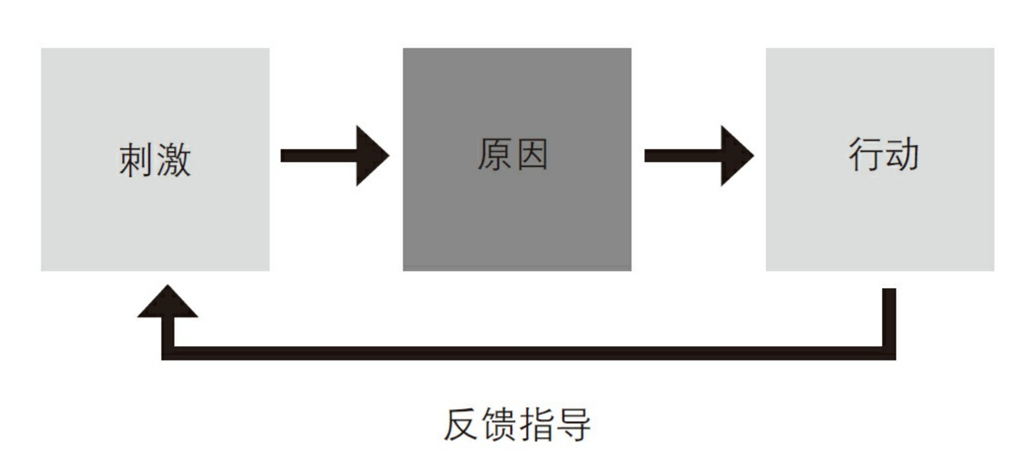
在这一点上，日本型组织与欧美型组织相同，只是在夸奖的方式上略有不同。产生这种差异的原因在于两者之间的文化差异。例如，在日本，没人喜欢在受到夸奖时被人紧盯不放。相反，欧美人则觉得在说话时如果不紧盯着对方的双眼就会感觉不自然。而中国人最讲究面子，因

此在对其评价时自然需要夸奖。

反馈指导

经理的工作并不停留于激励，还要根据结果对属下进行反馈指导就会非常有效。

图表15◆反馈指导流程



对每个人进行反馈指导的方式各不相同，因此最好在一边注意观察下属的表情、行动等反应，一边再想办法对其进行刺激。

这一模式的要点是不能在交流中进行单方面的信息传达。而且，要选择对方能够理解的语言。反复多次地进行反馈指导后，双方的相互理解就会加深，从而达到视点统一。

提升信赖感

是否被受到表扬的对象所信任，这在激励员工时也十分重要。如果不被对方信任，即便你对其极力夸奖，对方也会无动于衷。

获得信任的其中一个条件是要在日常与属下进行闲聊。 可以聊聊

宠物、家庭种菜等等，任何话题都可以，最重要的是闲话家常，这样更能够了解对方的多面性，这就是聊天或是开设下午茶时间的意义所在。

更为极端地说，或许“即便你错了，我也愿意跟着你”就是这种信任关系的终极表现。有一次，我去一家医院取材，据说那里有位工作人员非常优秀，在录用他的时候，这家医院的理事长也曾亲自面试他很多次。我问这位理事长“最后您录用他的依据是什么”，这位理事长说“我的标准就是，如果他在说谎我是否还愿意和他交往，用这样的方法来看清对方的本性”。

要让组织顺利运作不仅需要激励成员，还要尊重成员。虽然组织中会有上司与下属这种形式上的上下级关系，但只有尊重对方才能做好工作。拥有巨头企业高管经验的数土文夫先生在带领精英团队组建项目时总会着眼于属下的“长处”。他说“在属下崇拜你之前，你必须要先崇拜你的下属”。

根据设定的目标进行激励

管理就是将组织的目标详细划分后再进行工作分配，当然这时也要对员工进行激励。

确认自己的工作在巨大的组织中有着怎样的意义十分重要。它能够引发员工自身的独立性，同时也能够满足自我认同感。也就是说，工作的内容能够唤起人的干劲儿。

逐步导向

有时我们能够提前决定好接下来要采取的行动，而有时我们则需要在工作的逐步推进中才能看到我们所希望的方向。无论是哪种情况，想

要突然改变行动都是十分困难的。

在试错法（TRIAL AND ERROR）中，如果员工采取了恰当的行动就要表扬，而行动不恰当时则必须要有意识地对其进行修正。

诱发自律性

经理不仅要做出指示、下达命令，还要促进下属自律，这也是其重要职责。

这与给予内在动力相似，重点是为下属打造出便于工作的环境。不是直接指示下属，而是提前做出安排，通过事先与相关人员打招呼等形式准备好能够诱发下属自律性的环境。目标是让下属在这一环境中体验成功，最终让他对工作产生自信。

将工作委派给属下，并且让其体会到成功，这样他就会意识到“这次成功了，下次也能成功”，同时又使其对工作产生了主人翁意识。反复体验这样的小事就能培养下属的自律性，并且能让他将这种自律性带入本职工作中。

即便这种方法进展不顺利，也还可以采用除工作外的其他方法。尤其是对于商务经验较少的新人来说，他们很少有机会能够自己完成一个普通业务。此时可以采用让他们担任宴会干事之类的方法。据说咨询类公司大多采用这样的做法。经理委派下属担任宴会干事，然后还会向其询问“宴会的主题概念”是什么？这样新人就必须要进行思考。他会为寻找可用作会场的意大利餐厅而绞尽脑汁，考虑在宴会上呈现怎样的菜品，对方方面面进行思考。完成一次宴会不仅是在锻炼员工的企划能力，其中还需要员工具有预算管理等多种技能。

因此，偏激地说，这样的宴会无论成功与否都无所谓。员工自己能够完成整个过程才最为重要。对员工直接做出指示，或者只让员工担任部分工作等都无法培养员工的自律性。使其自己注意到或者看到可能性最为重要。至于能将此种方法运用到何种程度，这就要看经理的能力了。

Q&A

——请详细讲讲技能类型。

哈佛大学的罗伯特·卡茨将工作所需技能分为3类。要使业务顺利进行，需要具有专业性的“技术技能”，对事物进行思考并产生创意的“概念性技能”以及使人际关系顺畅的“对人技能”。

只要员工每天作为社会人工作，他的对人技能总是会自然而然地得到提升。作为经理，最重要的就是帮助下属提升技术技能，以及打造出可锻炼下属的概念性技能的环境。

这里提到的激励基本上都是经理与直属部下之间私下进行的。

另外，作为组织来说，对组织成员进行激励非常重要。这在个别管理中属于制度设计范畴，将在第6章中提到。

第5章　经理的辛劳

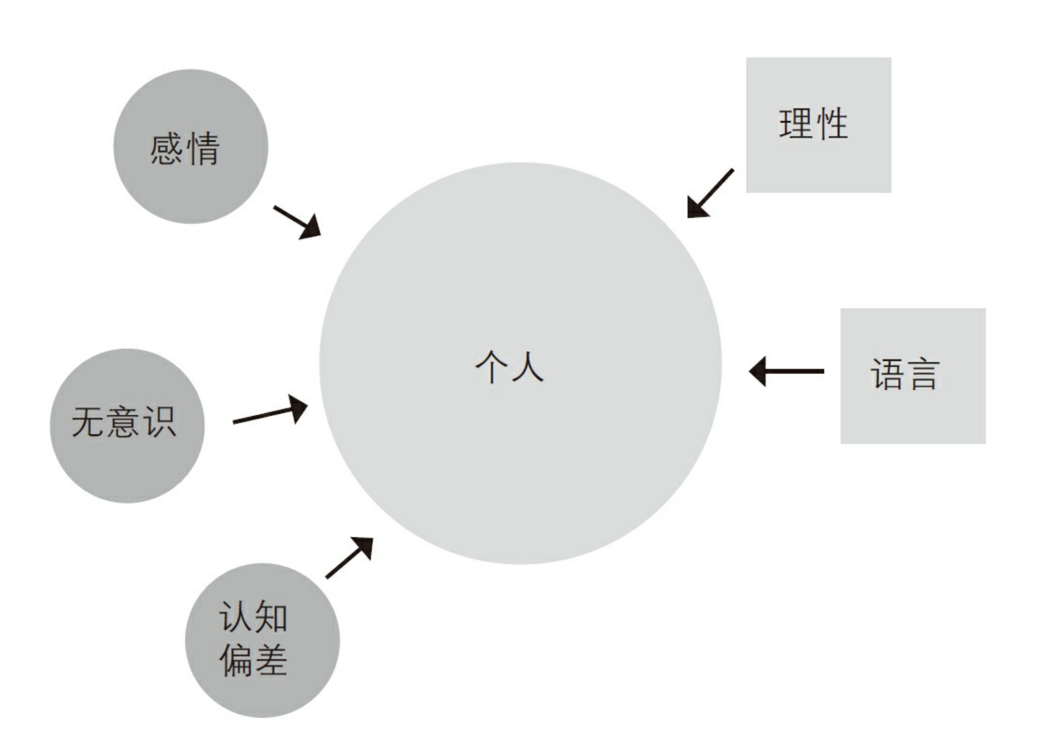
1.人并不只凭理性行动

■“拥有感情”的人类

人类有意识地进行思考并做出行动时所利用的大脑不过1%，其余的99%则由感情与无意识占据。人类大多是凭借感情与无意识来行动的，所以人类很难单纯“依理而行”。

感情对于人类的思考、判断基准乃至记忆都有着巨大的影响。例如，一旦对一个人产生了好感，那么你就能很快接受那个人的所有行为，反之则截然不同。假如是在后者的情况下，那么在工作进行中就有可能会出现问题，有时它也许会使你产生误判。

图表16◆人类展开行动的原因



人类会根据自己的经验、价值观来采取行动，我们虽然看似在进行理性的判断，实则大多受到了感情与无意识的左右。必须注意的是，不要在思想上唯我独尊。了解人类大脑的缺陷非常重要，养成从第三者的角度重新思考自己的看法、想法的习惯也很重要。

但是，我们有时也会很难理解对方的感情。有时，当你的言行与对方的感情相左时，不论你的道理多么条理清晰且具有说服力，对方还是不会赞同。

■语言的力量

当然，这并不是说“人类的行为不需要逻辑”。对于人类来说，逻辑很重要。在这一层面上所说的逻辑也可以替换为理性与语言。人类通过组织语言创造世界观。为此，即便只是在语言的世界里，其中也有着仿若真实的行为。例如，很多人认为8月15日是终战纪念日，但在国际法上战争结束日期是1952年4月28日。

语言会带给我们印象，而我们又会因为这种印象而使思考、行为受到限制。我们也将之称为社会构成主义，其主要含义就是指人们利用语言创造世界观，而我们又受到了这一世界观的左右。从这一点上来说，语言非常重要。而且，语言的构成具有理性，而对于人类而言，理性又必不可少。

不过，日本人实际上并不善言辞。

如同“心领神会”“以心传心”等词语一样，日本人倾向于重视带有依存于某种情境的交流。这种交流不是用明确的语言来表现，而是依存于某种情境，进而去解读他人的内心。这种传统思想认为，这是作为社会人的一种重要资质。

你无法粗略地对这种日式组织的交流方式用好坏加以判断。

日式组织中的沟通交流的优点是没有成本。每次在进行谈话时，即便没有按顺序向对方一一说明每件事的缘由，对方也自然能够明白。这样就节省了时间。但这种沟通交流方式要以长期持续的关系以及双方各方面性质相似为前提。

但是，商业中的沟通前提则是与拥有不同背景、不同价值观的人进行交流。　　而且，在世界范围做生意时，双方价值观上的差异会更大，仅靠双方相互揣测对方的心意则无法顺利地进行沟通。如果你觉得“不用明说对方也能明白”，那么即便你的英语非常流利也无法与对方顺利交流。以“对方无法简单明了地理解自己的感受”为大前提时，如果不把话说得详尽明白，就无法进行沟通。

其实，在组织内部的管理上也是如此。过去培养部下时会以上司为榜样，或者是双方在心中默默地相互了解。但是，在环境变化激烈时，此前的常识则往往会无法适用。在这种时候，相互确认好对方说的每句话再进行讨论最为重要。

■选择的矛盾性

在思考“人类的不完美”时，我们首先要了解“选择的矛盾性”。这在进行管理时也是一个重大课题。

“选择的矛盾性”是指，人类想按照自己的想法去对事物进行判断，但现实却无法这样做。

每个人都处于社会这一层面中，并在其中做出决策。由于其所处社会的规则已经内在化，因此即便想要进行自由选择，大多数人也会在受

到文化、社会规范的制约下行动。

买东西时，如果有两个同样的商品，一个在物理上靠近我们，而一个较远，那么我们就会选择购买靠近我们的商品。这也是一种选择的矛盾性。我们的行动受到环境的限制，即便是在购买自己喜欢的东西时也同样会去拿能够轻松到手的东西。

组织内部也是如此。一旦隶属于企业等特定组织，即便想要说出自己的想法，也会在无意识中以组织的标准去进行判断。我们有时也会偏颇地把极其个人的见解当成能够代表公司的意见。

尤其是在社风极强的传统型公司里，它们之所以无法产生新的创造性想法的重大原因之一也在于选择的矛盾性。

在管理中，必须要注意自己或下属是否掉入了选择的矛盾性。

2.个人思考的弊端

■认知偏倚

人类在很多意义上都有着思考上的弊端。一般我们将其称之为“认知偏差”。认知偏差多种多样。

例如，一旦我们认定“A正确”，那么即便后来有人否定A，我们也不会欣然接受，而是坚持认为“A正确”（锚定效应）。如果我们先听到了否定意见，结果就会全然不同，但一旦我们相信了A，我们就会去搜集证据以便证明A的正确。另一方面，我们会无视不支持**A**的数据，或者对这些数据进行逻辑批判。我们称其为**“**证实性偏倚**”**行为。 在必须做出决策时，一旦陷入证实性偏倚，就有忽略原本应该进行研讨的情报或数据的危险。

或者，也有人属于“后见之明”。在对创新产品进行开发时，如果能在开发后对开发这一产品的理由进行思路清晰的说明，也就意味着能在可预测的范围内进行产品开发。但在实际的技术革新中是不太可能的。在某件事后就如同一切都计划好了似的解释说明来龙去脉就是**“**后见之明**”**。 这种偏差一旦过强就无法在技术革新中获得学习。

开发工作本来就是在百转千回之中，在百折不挠的努力下才能取得进展。这其中一定会经历四处碰壁，然后跨越这些壁垒的过程，将这些经验与教训全都整理出来之后就能用于下一次的开发。

除此之外，人类还有很多认知偏倚。可以说能够毫无偏见而公正地对事物进行判断的人少之又少。

认知偏倚不仅发生在个人身上，甚至还会出现在团体中。

有时候一个人思考的时候想不到的结论在集团思考时就能想到一些过激的结论。团体得出的极端结论称之为“集体迷思”（艾尔芬·詹尼斯研究）。例如，有时整个组织会隐瞒企业出现的丑闻。组织中的每个人都有社会人应有的伦理观念，但为了组织利益，他们扼杀了这种伦理观并采用了这样的不正当行为。这就是集体迷思的一个极端事例。它并不是由谁带领大家率先开始走向极端的，也不是由于无法抵抗公司内部氛围或是急于得出结论而为，这种集体迷思更多的是在无意识中产生的。

与其相反的情况是，没有经过充分的讨论就急于统一意见，这种现象是“集体浅虑”。 出现集体浅虑会导致虽然集合多人智慧希望得出的最佳结论，但却事与愿违。

经理要在自觉意识到个人与集体存在认知偏倚的基础上思考如何避免出现这些现象。

■避免认知偏倚的方法

那么，经理要怎样避免陷入认知偏倚呢？

首先要意识到“人类的思想存在偏倚”。了解认知偏倚的存在及其带来的危害是预防其发生的第一步。

有人觉得自己“发热、心情郁闷，我是不是要死了啊”，也有人觉得“这些症状说明我感冒了，静养2～3天就会好”。即使身体症状相同的两个人也会采用不同的行动。因为在他看来，“是感冒当然就会出现这些症状，所以就要这样去做”。人类在为某些状态找到理由后就会沉着冷静地采取行动。

在实务方面，只要经理稍微指出“我们已经有了这种倾向，需要注意”时，成员们回避陷阱的机率就会提高。

例如，当在会议上感觉“今天的结论得出得有点儿着急”时，经理就会采用故意提出反对意见的手法，这被称之为“魔鬼代言人”。 经理在做魔鬼时要正面提出反对意见，这在英语中写作devil's advocate。他会特意说出与多数派不同的意见，这样就能使成员们意识到团体性的认知偏差。另外也可以在会议高潮期询问魔鬼代言人的意见，用以确认自己一方的意见是否正确。

GM（美国通用汽车公司）的CEO阿尔弗雷德·斯隆也曾使用过这一方法。当干部会议中全员意见一致时，他会故意保留这一提案，然后在翌日的会议中再次进行审议。 他认为，人类想法各异很正常，如果全员一致就有可能是陷入了认知偏差。

图表17◆回避认知偏差

证实性偏倚 + 后见之明 + 锚定效应 → 误判

↑

魔鬼代言人

首先要意识到人类在认知上会产生很多偏差。也就是说，人存在记忆错误、判断偏差等情况。在一个集体中也是如此，人多未必力量大。因此有人充当魔鬼代言人十分重要。

魔鬼代言人是在个别时期使用的应对方法。同样也可以使用事先定好决策原则、全员照此行动的做法。也就是说“我们容易陷入认知偏倚中，于是才要将能够回避这种情况的行动规则变成明文规定”。此前曾提到过的亚马逊公司的“领导力原则”就是其中一例。

避免认知偏倚既可以依靠每个经理的个人能力，也可以将其作为规则明文化来让集体避免决策错误。

3.经理的终极目的

■培养人才的重要性

经理工作的最终目的是培养优秀的人才。

如果不能培养出像自己一样，甚至比自己更有能力的人，组织就只会缩小。组织也需要新老交替，如果那时组织里的人才始终能力不及自己，那么组织自然而然就会缩小甚至走向灭亡。日本大多数企业的经理都过于轻视这一点的重要性。即使表面上在说“需要培养人才”，那也不过是认为只要把自己知道的做一下传达就是经理担任的教育工作。经理不仅是要将知识传达给属下。

为了避免此种情况并使组织得以存续，为了促进每个成员的自律性，需要使其积累更多的经验，并对其工作结果进行确实的反馈指导。

培养他人也是在培养自己。培养人才最终也能使自己获得自我充实感（subjective well-being）。

■组织的存续

对于组织来说，组织的存续非常重要吗？

举个极端的意见来说，如果公司这一组织的最优先课题不是存续，而是为股东带来利益，那么无论公司组织长期存在与否都不要紧，只要它能带来更多的收益就好。也有人认为如果这个公司没了收益就可以抛弃，然后再创造其他公司就可以了。这就是欧美型组织中也非常极端的“股东资本主义”的例子。

而日本型组织则多认为组织的长期存续更有价值。在日本，据说创业至今超过100年的老字号企业超过2万6000家（2013年帝国数据库调查结果）。



——企业组织是长期存在好，还是适时结束更好？

这里不评断两者的好坏，但是组织存续就意味着稳定的雇佣关系和缴税，可以说它与社会稳定密切相关。世界各地都在发生大规模的示威游行，其原因之一就是没有稳定的雇佣关系。企业的存续会产生稳定的雇佣关系。这是在为社会安定做贡献。而且，只有组织存续才能使组织的理念得以实现，同时也能够向股东尽责。

第6章　理解组织构造，驱动组织运作

1.“执行”与“行政”

■“执行”与“行政”的差异

在第4章、第5章中，我们解说过经理的职责是在组织中拥有部下，并且完成所负责部门的部署工作。在第6章中，我们来说明经理在整个组织运转中起到的作用。

其中的关键就是“行政”。

为了能够清楚地说明行政的机能，我们先来说明一下与之相对的“执行”。

在企业组织中，执行就是实际担任营业或商品开发等工作的人。简单来说就是直接赚钱的人。

而行政则是指经营战略、人事、财务等思考赚钱方法、为执行提供业务支援、决定组织的方向性并管理工作实际流程的人。

提到“行政（staff）”，人们可能会想到一些商店里的行政人员，他们给人的印象可能是在店长身边工作的业者。 但在组织管理中的行政是专业用语，与此意义不同。赚钱的职位叫做执行，而除此之外的其他岗位都是行政。

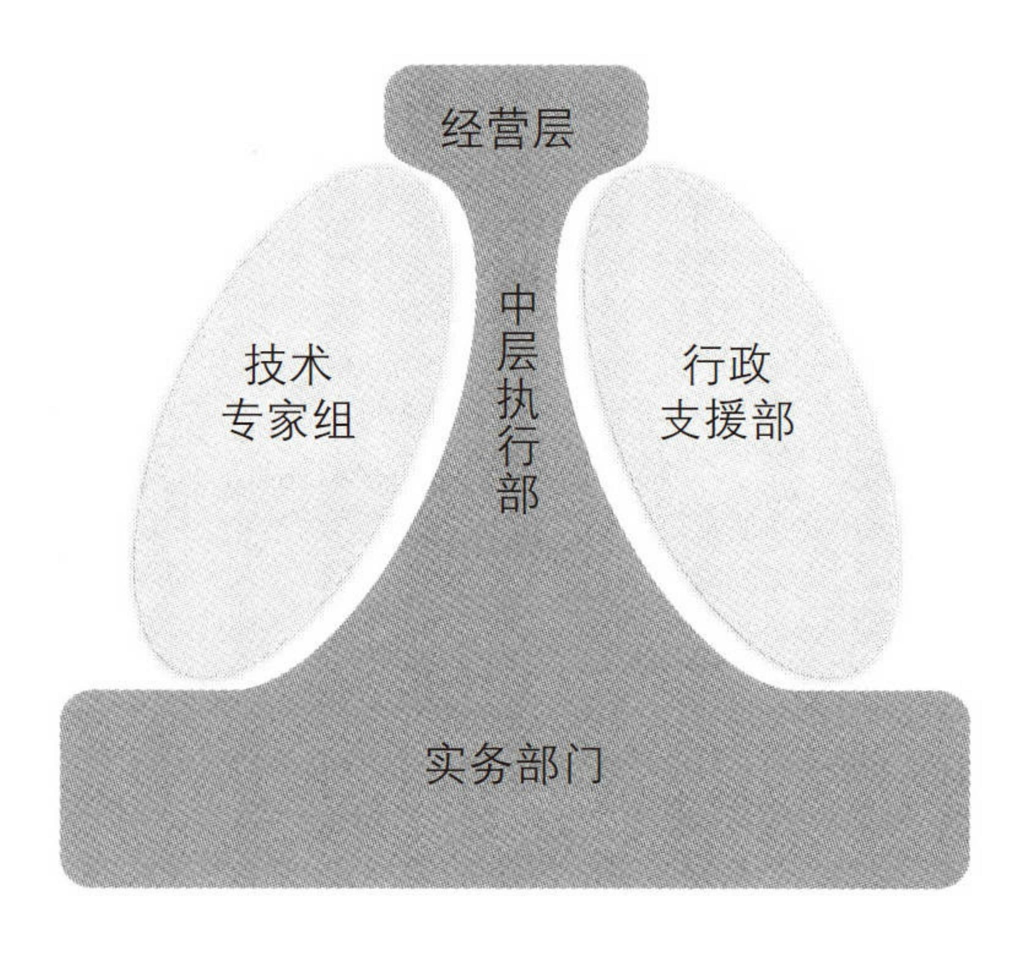
经营层中没有执行与行政之分。严格地说，经营层中的人不是公司组织中的成员，而是雇佣从业者的雇佣者。执行与行政则都是从被雇佣者的角度来说的。

另外，在思考行政时必须要注意的是，当组织发展到一定程度时，执行和行政需要进行划分。虽然我们已将两者在职能上进行了区分，但是组织中是否有专人来负责这两个职能则另当别论。理由之一就是如果公司的资金只够设立行政这一岗位，那么就很难做到使其两个职能分立。通常在没有充足资金的情况下，执行与行政多是一个部门兼任。其次，如果组织规模小，行政工作也有限。如果只有10个从业人员，那么就没必要为10个人创立人事部。如果要进行人事评价，只要社长直接与员工面谈就可以。与其花钱雇佣人事部专员，不如社长在自己的日程表上多做安排更为合理。而且还可以将这一工作委托给外包公司。如果将经理或是部分人事业务委托给外部业者，它便将不再只属于自己的公司。

不过，我们不能墨守成规地说“组织中必须要有行政部门”。设置这一部门需要消耗时间、成本以及人才，而且还需要考虑它是否能够带来与之相符的利益。有些上市企业也没有设置人事部，而是让总务部负责其工作。

当然，为将来的发展考虑，我们应该设立行政部门。这也可以说是设计战略性组织的一个例子。总之，作为组织而言，要根据对行政部门有何期待而改变组织构造，这样理解会更好。

图表18◆明茨伯格的组织基本构造



出自：Henry Mintzberg.The Structuring of Organizations. PrenticeHall.1979

（翻译部分为作者私译）

■在组织中定位

具体担任行政工作的是在经营企划室、人事、总务、财务经理、社长室、法务、宣传等部门工作的人。

加拿大学者亨利·明茨伯格所思考的模式能够使我们简明地弄懂执行与行政在组织中的定位。

图18中最上面为经营层，最下面是实务部门，中间部分则由中层执行部连接。它既是指挥命令系统，同时也具有向各部分进行说明的责

任。

为让实务部门良好运作而设立的支援部门就是行政部。

与行政部不同，“技术专家组”则是以R＆D为核心的思考新的商业机会的人。这是与生产、商品开发等毫不相关的基础研究部门。

任何组织基本都有这些机能。而且，根据汇报执行关系（指挥命令系统）可知，组织的健全是达成组织目的的必要条件。

在规模较小的中小企业、风投企业中，也有的公司没有进行职能划分，社长一人承担执行与策划等全部工作，而且公司也运作得很好。不过，那样的社长必须即便一人身兼两职能也做到职责分明。

随着组织的壮大，职能要进行细化。汇报执行关系最初只是将上层与底层相连，但随着组织的发展壮大，组织开始需要划分出中层，在发展到一定规模的公司中则要拥有明茨伯格所指出的组织构造。当然，由于各公司的组织战略不同，前面图中所示的各部门的大小会有变化。以在基础研究中寻找差异化为中心的企业就会着力发展技术专家组，而以零售为主的公司则会着力发展实务部门。

■行政部是服务中心

如同前面所说，行政部门不会直接在销售额上做贡献，因此也有人认为这是一个成本中心（消耗费用的组织）。但是，如果没有行政这一职能，利润中心（产生收益的组织）将无法全面发挥其执行机能。

因此，有人认为对于其他部门而言，行政部门是为了使业务圆满完成而提供服务。例如，从“行政部也创造价值，应该做为利润中心来思考”这一角度来看，可以给行政工作定价，决定收益标准。行政部门为

执行部门提供的服务可以看做是内部交易，有些企业组织就对其采用收支计算法。比如营业部要使用会议室，那么营业部就要按小时支付总务部使用费等。

有研究者认为，这样做能使总务部产生工作积极性，为了能够让会议进行得更加舒适，他们会在会议室的用具、备品管理等方面下功夫，其结果就是使营业部的业务进展得更加顺利。

行政部门的作用

行政部门的技能大致可分为以下4方面。

·制定经营战略

·设计组织

·设计、运用人事制度

·制作预算

以下将对这几方面进行逐一说明。

2.制定经营战略

■经营企划室的机能

制定经营战略的部门大多称之为经营企划室，因此以下就使用这一名称来进行说明。有些公司里没有名为经营企划室之类名称的部门，但也有社长室或是其他担任此机能的部门。

无论是经营企划室还是社长室，基本上的任务都是社长助理。与社长一同思考经营战略，当社长要向公司内外传递消息时进行草拟等工作。

从长期视点来看，经营企划室的使命是分析经济与社会动向，决定公司的方针。而且，在方针决定后还要决定资源分配，为推进项目而整理环境等等。在日本型组织中，经营企划室多采用以中层人员为中心制定方针，然后在获得高层领导的认可后再向组织公开的形式。而在欧美型组织的企划室中则是以高层主动咨询为主。 也就是说，战略的主动权在高层手中。

■人事与总务也要思考战略

经营战略如果只是计划，那不过只是美好的蓝图。只有在其他部门经过判断并展开行动后战略才会落地。

例如，如果经营企划室起草了5年内的经营计划，为了将其具体化，人事部就要对需要多少具有怎样能力的人做出决定。而补贴所需的人工费等则是财务部门的工作。

如何满足经营方面提出的要求——这是组织在决策时对于行政人员的期望。换言之，“行政人员是上层决策的代理人”“接受经营层的指示并思考组织方向性的人”。

实际上，当被分配到财务部或人事部时，即便是普通员工也已经脱离了劳动组合。劳动组合是以向雇佣者，也就是向经营者提出建议并保护作为劳动者的权利为目的的团体，而行政人员终究是站在经营角度来说的，它的职能显而易见。

执行部门与行政部门的关注点也不相同。行政部门要从全公司着眼去进行工作，执行部门则以自己所负责的范围为中心进行思考、展开行动。两者间的平衡在组织管理中尤为重要。并不是从事直接与销售额相关的工作的执行部门对组织的贡献最大，也并不是对整体了解最多的行政部门最重要。

3.设计组织

■设计组织的目的

组织设计的工作一般由人事部、经营企划室等负责。

组织是战略执行的工具。所以，组织设计是为实施战略而制定的更为妥善的构造。构造就是要说明谁负责什么、还有谁和谁以怎样的关系进行工作等。　战略变更较大时会改变组织的整体构造，战略变更较小时组织也会只进行局部调整。例如，当公司要在越南设立生产基地时会按照新的要求创建负责部门，但是却并没有对整个组织进行再设计。行政部门计划的内容未必能够完全适用于执行部门。当然，执行部门也会通过出现的情况以及时间积累的经验等在实际工作中进行必要的调整或修正。

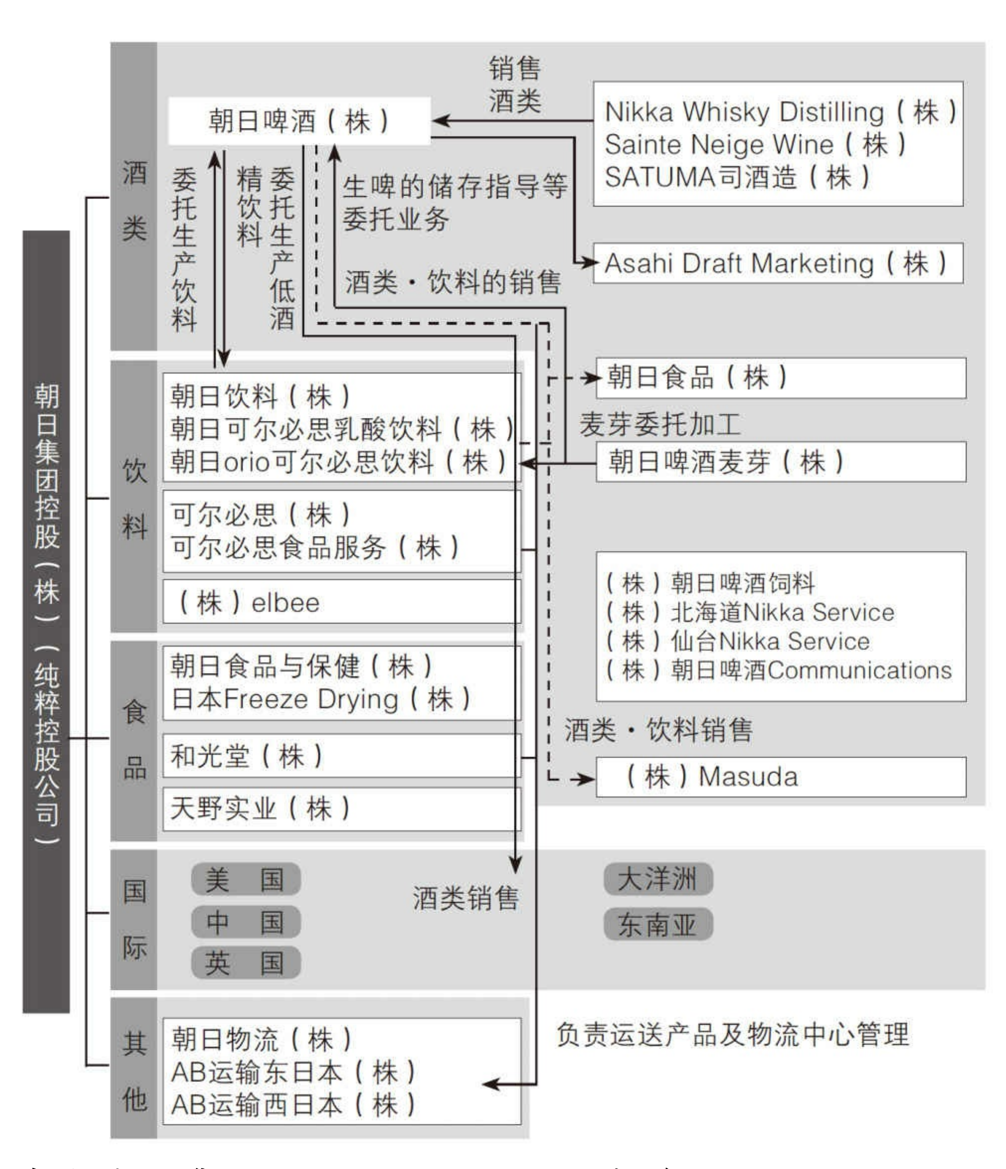
有时组织构造也会发生根本性的改变。这就意味着要进行巨大的战略转换。

2011年朝日啤酒转变为公司制。这反映出它的经营战略转换为“加强除饮料之外的其他部门，以成为综合食品厂为目标”。最具象征性的就是控股公司名称变更为朝日集团控股。也就是说，公司名称中去掉了啤酒两个字。这就意味着公司要从此前一直公认为主要事业的啤酒产业中蜕变出来。啤酒产业只不过是控股公司旗下的一个公司的业务而已。

变为公司制后，朝日开始进行事业投资组合，并采用了从外部购买所需事业的手法。实际上，在朝日转变为公司制后就购买了澳大利亚的啤酒厂以及味之素、可尔必思等公司。

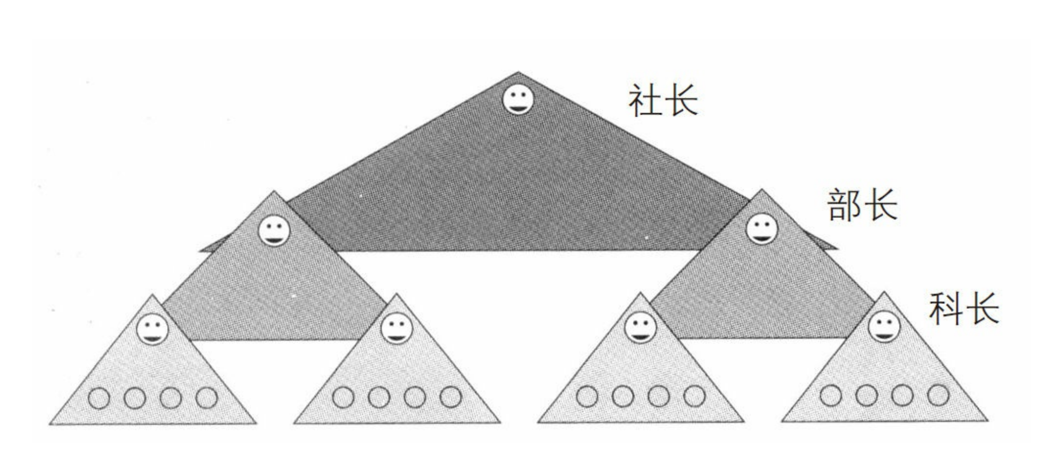
同时，公司制的优点还在于可轻易出手不需要的事业部门。同一集团通过对事业的买卖提升综合实力、制定战略的前提是酒精市场在缩小。因此朝日集团才会对自己的生存战略做出巨大的改变，为了实施这一战略而实行了公司制。

图表19◆朝日集团控股



*根据朝日集团“FACTBOOK 2014”制作

图表20◆顶点连接模式



■顶点连接模式

组织应该被设计成何种形式？

最为简明易懂的例子就是美国心理学者R·李克特提倡的“顶点连接模式”。

公司组织基本都是由图表20中那样的小三角形构建而成。每个三角形的顶点就是那一部门的经理。通常汇报执行关系（指挥命令系统）都是面向位于顶点的经理，而且通过顶点又将各个团队联系在了一起，从而使大型组织整体运作起来。企业的规模会在大小以及复杂程度上有所变化，但基本上都能用此模式进行说明。

组织内部的网络基本上是通过顶点连接建立起纵向联系的。 无论是上层下达的指示，还是下层上报的报告，基本上都是在这样的三角形中进行，然后通过顶点连接而使之相关联。假如脱离了你所在的三角形进行活动，那么组织将无法顺利运转。

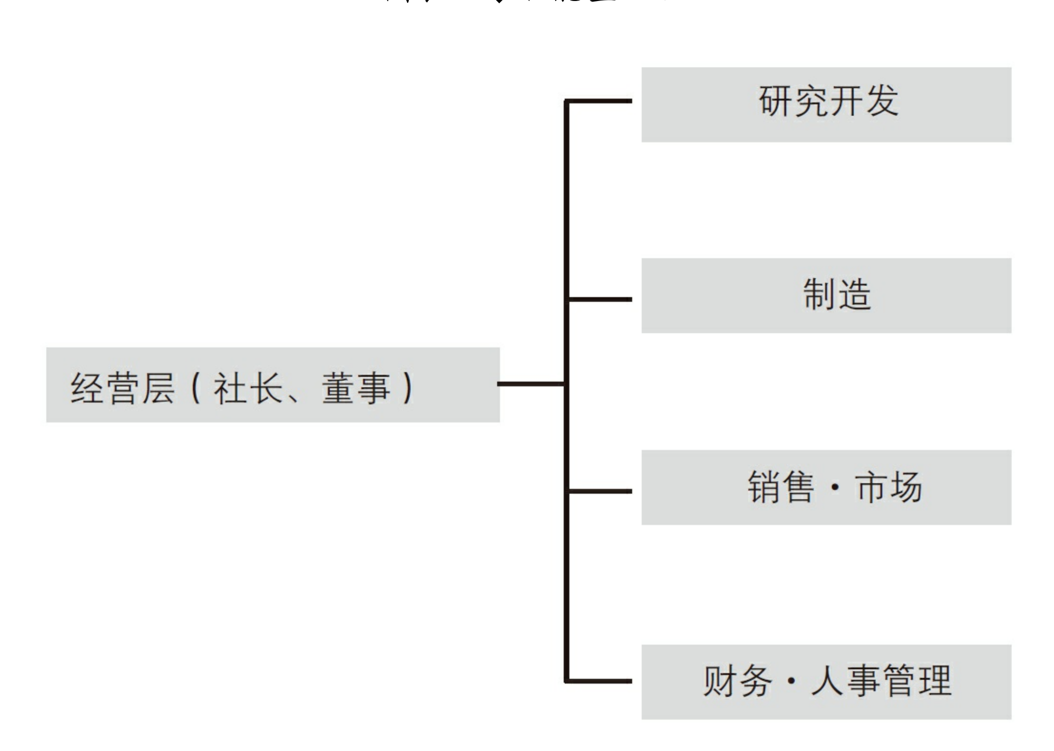
这种纵向关系终究是公式化的汇报执行关系，组织一般也会使用除此之外的网络来工作。组织中的纵向联系不限，在横向、斜向上拥有众

多网络的人大多会成为组织中活跃的关键人物。但最终的绝对责任则要在纵向联系中决定。

■组织的典型性类型

顶点连接模式是着眼于组织中的沟通交流的理性模式。因此，以下会用代表性例子对其具体以怎样的形态来组建组织加以说明。

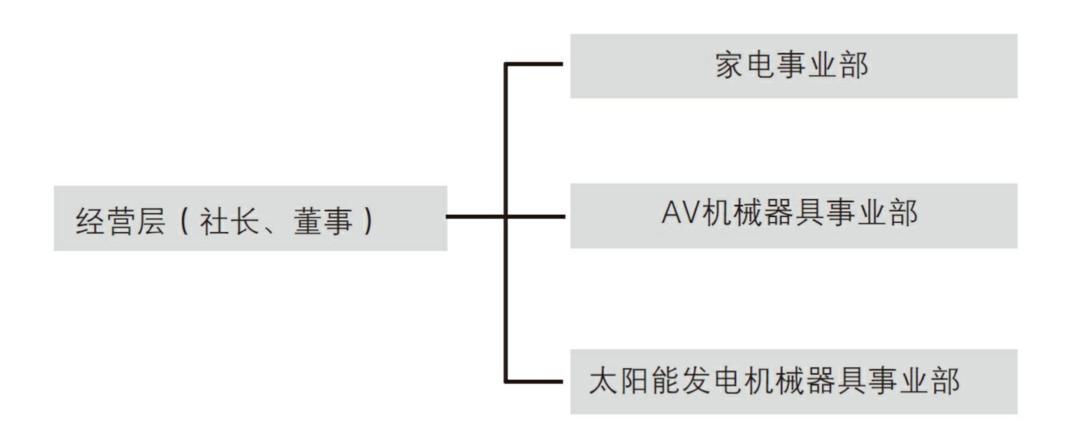
图表21◆职能型组织



职能型组织

最简单的公司组织。首先要有经营者，然后在其下划分各机能部门。由于各工作的内容不同，因此机能也被称作“职能”。“销售”是负责向顾客提供产品或服务，“制造”则由其他部门负责。像这样将各个职能进行分化的组织可以叫做职能型组织。

图表22◆事业部型组织

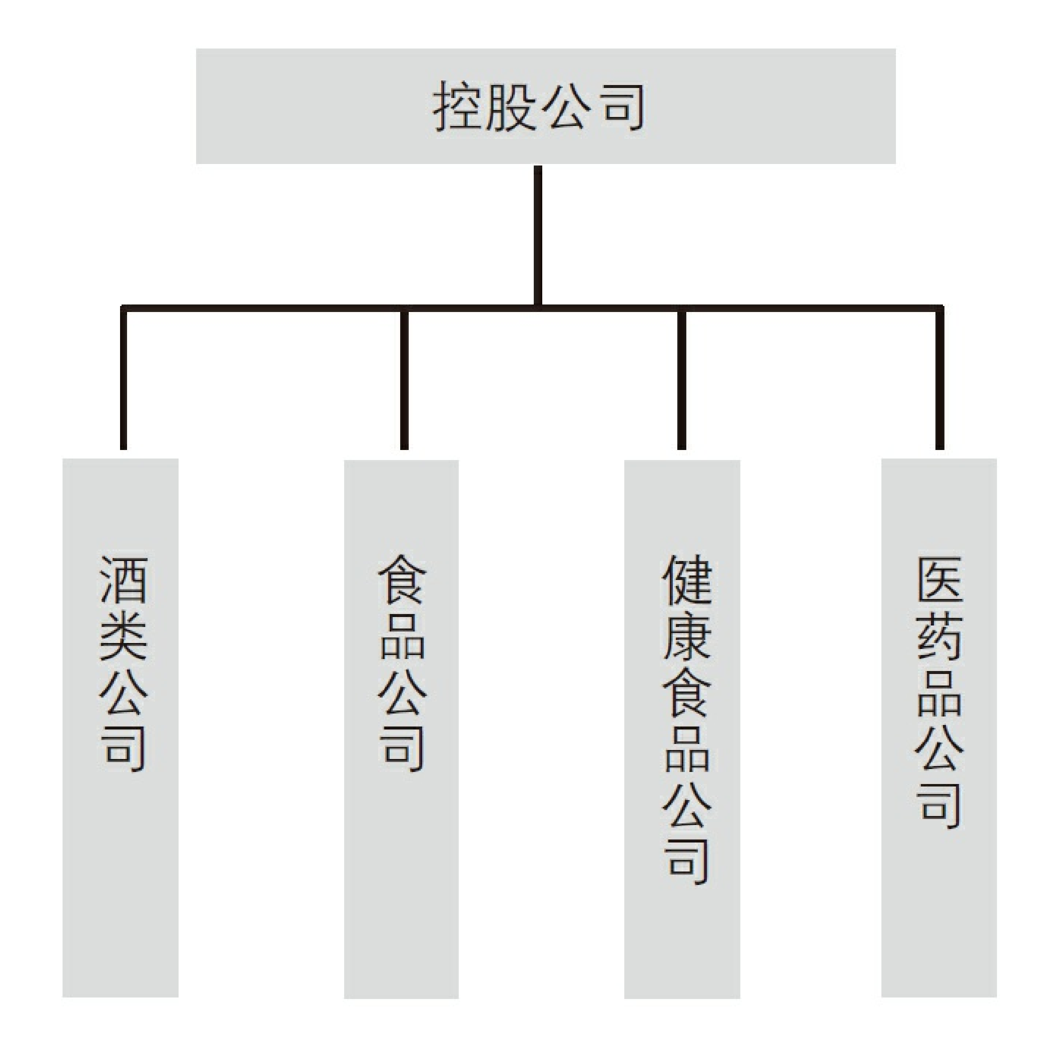


事业部型组织

在经营层之下拥有多个事业部的类型。其下的事业部有的是按照产品来分类，有的是按照顾客来分类，还有的是按照区域来分类，类型多种多样。还有的汽车厂会以汽车种类来划分事业部。如果汽车厂在中国有分厂，那么还会设立区域型事业部。

一般每个事业部都要配备人事、财务、总务等援助部门，但还是全公司共用这些部门效率更高，因此也可以将它们都设立在总公司。例如，总公司的人事负责事业部的雇用保险等与报酬相关的方面，事业部只需要负责录用人员即可。

图表23◆公司制组织



公司制组织

基本上与事业部型组织相同，但是比事业部的独立性更强的组织。在法律上，控股公司旗下可以设置多个公司。控股公司以整个集团的最优化为目标，根据需要收购其他公司或卖出已有公司。可以说是一种非常富有动态变化感的经营类型。由于各公司财务独立，因此进行M&A（企业并购）时极为方便，这也是其特点之一。

■组织结构图对外保密

在有价证券报告书中公开的组织图与公司内部使用的不同。实际在

公司内部使用的组织图是企业的重大机密事项之一。

组织是根据战略进行详细设计出来的。因此，单从组织图上就能了解到这个公司的运作方向。

并且，公司内部使用的组织图上还会在各个职务旁标注具体人员姓名，这样外部人员就能明显了解到公司的意图。例如，虽然公司内有两个事业部，但只要看到业界中的精英负责哪一事业部即可清楚地知道公司的战略方向。或者，有时也可能会因为某人在某个事业部而由此推断出他就是下一届的社长候选人。

4.设计、运用人事制度

■什么是人事制度?

做为驱动人的机制，首先就要进行组织设计。为了将战略落地就要对所需业务下定义，或者要对组织成员说明大致的负责业务。

人事制度的流程大致分为①录用，②分配，③报酬，④升迁晋级，⑤教育研修（能力开发），⑥离职。

其中的1～5已经在第3章中进行过说明，因此这里主要对离职进行说明。因为它是日本企业最大的烦恼所在，也可以说是在设计人事制度时面临的最为重大的课题。

虽然现在在组织中工作，但有机会时也会脱离组织。此前在日本型企业中的员工一般都是工作到退休。也就是按照公司规定，在工作到一定年龄后才离职。但有些国家禁止年龄歧视。此时员工就不会选择退休，而是会根据自己的意愿决定去留。

最近，离职又从其他角度上成为了日本型企业的重大课题。随着环境的变化，公司可能会缩小现有事业或出售既存事业，进军新事业或对其他事业进行收购。在这一系列频繁的活动中，公司所需的人才要件在不断发生变化。在这之中，公司有时可能会出现无法发挥以统一录用新人的方式引进的员工的技能与经验的情况。这样就会使员工能发挥价值的空间受限，而另一方面公司还必须要保障他们能够获得工资。从这一视点上看，这对公司与个人来说都是灾难，因此也有不少公司引进了提前退休制度。

但对于员工来说，他们的心灵契约是在终身雇佣制为前提的条件下才会在此工作的，因此提前退休成了一个重大决策。离职后的工作成为了最大的问题。在日本尚未孕育出充分的中途录用市场，再就业形势困难。

因此，有人在讨论日本是否要像欧美一样，对下岗人员进行再培训，或者构筑能够保障生活的安全网。这种讨论并非一个组织的问题，而是整个社会的问题。如果只将稳定的雇佣关系作为一种雇佣责任强加给公司，那么公司自身的存续也会出现危机。

■人事制度的变化

人事制度也在随着时代而不断变化。今后也会如此。其征兆就是有些公司开始重新认识统一录用新人的做法。或者，虽然日本型企业雇佣外国人的情况开始增多，但是企业还在对给予他们怎样的待遇而感到迷茫。如果在对外国人的待遇问题上反应太慢，那么优秀的人才就会被竞争对手录用，就有可能导致失去竞争力。

5.制定预算

■根据战略制定预算

在财务部负责的机能中，行政人员的工作是在公司制定1年计划或5年、10年等中长期计划时为其做出预算。

制作预算时最重要的就是“从哪里如何筹集资金”。他需要在发行股份、发行股权证、间接从银行贷款等多种手段中选择最适合公司战略的方式。

预算计划必须与战略绑定，因此需要财务与经营企划室共同制作。美国经营学者R.N.安东尼将“先有战略然后依此组建预算”的想法称之为“管理控制”。是一种根据战略控制税务、管理会计，最终实现战略目标的想法。

“组建预算”是制定计划的基本机能，是将整体预算分解并分配到各部门的一种方法。

首先要有个计划：“5年、10年后的公司规模要发展到这个程度。为此需要进行设备投资，还要进行资金调度”。然后在对其事业部的预算进行具体补充：“第二营业部要销售多少，要实现多少利润目标”。从事业部到更加零碎的部门都要将其预算细化。

Q&A

——我的公司不是以战略为前提做出决定，更多的是以同比基础做出决定，这个方针好不好？

组建预算有时也会不以战略为前提。代表事例就是同比基础提高（或减少）XX百分比的方式。与战略上的必要性相比，这是一种预测经济环境，并且更加重视目标实现可能性的做法。进而有时也会出现毫无根据的积累预算的倾向。不管怎样，这一种思想或许是认为预算越是扩大，对于自身就越有意义。

第7章　总经理

1.总经理的定位

■总经理的工作

前一章中我们已经对明茨伯格提出的有关组织的基本构造做了说明。

很多实务部门就像日本型组织一样统一录用新人，然后再进行分配。他们中积累了经验并获得认可的人就会像第4章中所说那样脱颖而出成为经理。在图表18中，连接实务部门与经营层的是中层执行部门。而组织中还需要行政人员。这种能够统领成员相当于经营层职位的人就是总经理。

像事业部长、公司董事长一样是一个业务单位，并对事业单位负全责的职位就是总经理。　在这个业务单元中，这一职位的工作方式与公司社长相同。在权限上，中层经理的权限与总经理的权限是不可同日而语的。

总经理的工作大致分为以下3方面。

①环境分析与战略应对

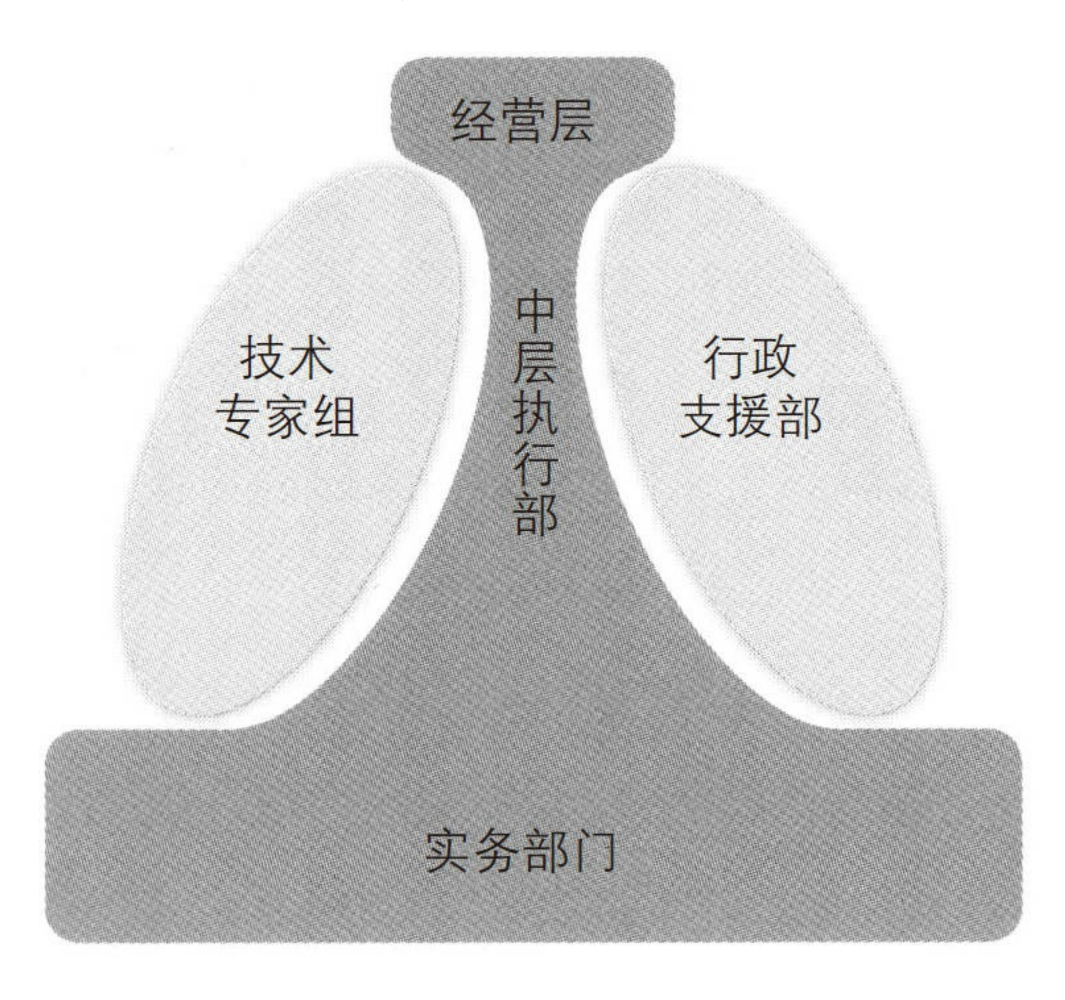
②组织变革

③培养接班人

总经理要敏锐地把握外部动向，并且在平时还要思考“自己所属的事业部应该向哪一方向前进”。

我们此前曾以日本型组织和欧美型组织为中心指出了两种组织的各种各样的差异，但在总经理这一点上，两者一般无二。

图表18◆明茨伯格的组织基本构造



出自：Henry Mintzberg.The Structuring of Organizations. PrenticeHall.1979

（翻译部分为作者私译）

2.环境分析与战略应对

总经理的工作之一就是提出环境分析方针与战略应对措施。

环境分析包括对组织所处环境进行分析，更为重要的是在公司进军新领域时怎样去解读会出现的环境。推测新环境中可能会影响生意的要素，并且控制这些要素中的哪些因素能使自家公司获得竞争优势，这就是环境分析的要点。

分析得出的元素未必就能控制。例如，公司即将进军新兴市场，为了让消费者接受我们的产品，需要符合当地消费者生活需求的产品功能，可公司未必能够做到既熟悉消费者需求又可以把需求转化为产品。这时就要确定战略，收购已进军该市场并正在开展业务的公司。当然，还有一种做法就是公司自行进行技术开发。但那需要对所要付出的时间与投资效果的好坏进行讨论。

也就是说，环境分析的结果就是在对已有资源、投资效果等方面加以思考后，再决定如何决策。一旦战略确定，资源就要进行集中。战略要点就是聚焦，换句话说就是放弃其他可能性。做出舍弃的决断十分困难。

Q&A

——日本型组织与欧美型组织在环境分析的方法论上为何会有差异？

欧美型组织大多是以高层领导为中心做出决定的，属于自上而下

型。日本型组织则大多是高层先听取中层干部的意见，然后参与并做出决定。后者是中层做出提案，然后高层再将其正式化，这种类型是自下而上型。无法笼统地说这两种方式哪个更好。

需要迅速决定组织方向性时最适合使用自上而下型。例如，当组织正处于危机之中时，自上而下型就能凸显并发挥其作用。但这一前提是高层的决策正确。如果独断专行，那么如果方向错误就可能会出现组织的生存危机。

另一方面，日本型企业的决策速度迟缓。而且，虽然组织采用的是合议制，但做出的决策未必最合理。特别是在有众多提案时，做出取舍会更加困难。尤其是日本型组织极为不善于锁定一个决策并集中资源对其进行投入。但是，一旦决策确定下来，组织内的成员们都会高度接受这一决策，这能够使他们的战略尽早见效。

3.组织变革

■组织变革的目的

对于总经理来说，当组织内外的环境发生改变，此前的做法很难确保获得收益时，就要对组织进行改变，这也是其工作之一。

在第6章中，我们曾说设计组织是行政部门的工作之一。总经理所进行的组织改革却与此不同。

总经理的组织改革不仅要重新进行组织设计，还要对组织成员的思想框架本身进行改变。手下员工的意识、行动以及对其产生影响的组织文化都要进行变革。其原因在于，如果只改变组织的外部构造而不改变实际在其构造内部工作的人的行为，这种改变就毫无意义。因此，组织变革是件大事，是总经理必须率先开展的课题。

■卡特·勒温的变革模式

在这里为大家介绍组织变革中具有代表性的模式。这是社会心理学者卡特·勒温所提出的“变革模式”。这一模式认为变革就是把“僵硬的组织分解之后再进行冻结”。

它需要经过①解冻、②变化、③再冻结**3**个步骤。

解冻是指否定以往的想法与做法。　因此在这一阶段会出现各种抵抗势力。但是，如果不在此时进行彻底的自我否定，那么在组织变革的过程中的某个阶段就会有反对派出现，那将会成为变革的极大障碍。

其次，在自我否定的同时向新的方向迈进。 这就是变化。这是一个逐渐使组织成员确信未来方向性的正确，变革对于组织而言是必不可少的一个过程。因此，此时不仅需要鼓舞成员，让他们体验到的任何一个小小的成功都是“变化”这个步骤中所不可或缺的。这些都会为全体人员共享组织的方向性做出贡献。

然后当然要进展到朝新方向展开行动这一步骤。这就是再冻结。这时已经进入了每个人都能毫不犹疑、充满自信地展开行动的状态。也就是说，成员们不再指望着别人做出判断并等待指示，而是主动行动，这就是组织变革的目标。

1999年，成为日产集团高层领导的卡洛斯·戈恩进行的改革就是变革模式的典型例子。

首先，在“解冻”阶段，戈恩否定了“技术日产”这一思想。他进行了自我否定——“日产不能成为技术领先的公司”。其次，在“变化”上，戈恩使用了“顾客至上”。具体做法上，他采用了增加市场专员，并组建跨职能团队等一系列措施。

这些措施见效后，每个员工都开始拥有“顾客至上”。也就是在销售汽车时，他们会生产受到顾客喜爱的车型。让这种变化不只发生在一时，将其作为社风固定并延续下去就是再冻结。

这是在环境激烈变化时，组织为了生存而彻底改变已往的战略与价值观的例子。

4.培养接班人

■对于接班人的想法

培养接班人是总经理的一个最为重要的工作。

总经理应该从就职时就选好接班人，以便使事业得以延续。 组织会向社会提供价值，如果组织无法延续，那么也将无法提供价值。因此这也意味着组织需要承担社会性责任。

但在日本型组织中却几乎没有系统地培育接班人的这一想法。家族企业大多在最初就已经挑选好了接班人，因此才没有使之成为教育体系的想法。

接班人的教育方法基本上与培养经理相同。终极经理就是高层领导。

这里的重点是培养怎样的人才作为接班人。

有人认为是培养出能够继承自己的理念、战略的人才，也有人认为要培养出超越自己的人才。 当然，如果我们不能从前者的想法中跳脱出来，那么组织就有可能会在某一时间缩小。

■接班计划

我们把培养接班人的计划称为接班计划。

在日本型组织中虽然没有明文规定，但大多数公司内部都有默认

的高管接班人的选拔体系。 很多企业都会让目标人选担任特定的事业部长等职务，让其默默地进行职务训练。尤其是日本大多数传统企业都认为，与其通过课堂讲座来对接班人进行系统培养，不如让其在工作现场获得成长。或许这也是原因之一。

另一方面，欧美型组织培养接班人的手段往往是使其系统化地掌握**MBA**课程中所涵盖的知识与技能，在此基础上再对其在实务中获得了怎样的结果进行考量，最终逐步选定接班人。 这是大多数欧美型组织的做法。

当公司内部没有合适的候选接班人时，有时也会从公司外部录用。这也是接班计划的一部分。这样就可以不局限在公司内部，自由选择理想的接班人。当希望下一代能对包括组织文化在内的一切进行巨大的改革时，这可能会是一种有效的手段。

如何培养接班人，或者选择从外部录用人才等对于总经理而言都是重要课题。 例如，日产从外部聘用了戈恩，戈恩的接班人问题也渐入话题。同样的，另外一些有名的企业家也没有听说关于他们的接班人的名字，也说明接班人的培养并非易事。例如，软银公开招募候选接班人，此事件成了带给社会巨大冲击的大新闻，这些事情大家是否还记忆犹新呢。

第8章　新动向

在此之前我们也曾说明过。一百多年前，当“组织”这个概念刚刚被发明时，其目的是利用科学技术，产生社会价值。当时的技术主要是机械技术，其动力是蒸汽或电力。

使大量生产、大量运输成为可能的技术的出现与应用为社会带来了更多的恩惠。但是，在组织中工作本身却存在着很多问题，这是事实。就如很久之前由卓别林参演的电影《摩登时代》所表现的那样，工厂车间中的非人道行为成为了众矢之的。

而且，这还是一个早已有之的新问题。即使到了现代，在组织中工作也未必能够带来幸福，这样就会引发问题。在日本产生的“过劳死”一词在英语中被标注为“karoshi”。即使没有达到那种程度，心理健康受损也会成为巨大的社会问题，最终它惊动了政府。政府曾经宣布50人以上的商业机构有义务实施心理健康对策（《日本经济新闻》2014年3月11日）。

要认识到组织的存在是为了使社会丰裕，如果在组织工作中的人感到不幸福则毫无意义。

《摩登时代》中表现出的是对作为影片原型的福特工厂劳动者的讽刺。但据说在20世纪初，福特工厂劳动者的佣金至少是其他劳动者的2倍。有人曾说当时的福特工厂员工能够买得起自己公司生产的汽车，这无疑是在表明其生活水平之高。

另外，技术本身在组织诞生之时是以机械为中心，但现在受到瞩目的则是情报技术。　如同此前指出的那样，核心技术的改变就会改变与之相适应的组织形态。但是，在管理理论方面还没有取得针对利用最先进技术的组织形态而进行的充分研究。

从以上问题意识中，我们首先要从自我充实感（subjective well-being）的视点出发，去思考最近备受瞩目的工作与生活的平衡，以及多样性和情报技术是如何对组织形态产生影响的。然后我们再来重新看待个人与组织的关系。

1.工作与生活的平衡

■工作、生活的平衡与性别

在日本进入少子老龄化社会的背景下，提到工作与生活平衡就会使人感觉这里关注的焦点是女性。在支持养育孩子的具体实例方面，大多数公司都以缩短出勤时间、发放幼儿园补贴费用等为主，也有的公司会召开以女性员工为主的说明会。在孩子进入小学以前，女性员工可以工作到16点，当因为出差而需要将孩子送往幼儿园时，公司会为其补贴一部分费用，这些制度多少对作为母亲的员工起到了一些帮助作用。

但是，为了过上充实的生活并不是只要解决了特定性别的人的问题就可以的。家庭生活本来就不是单靠女性来经营的，所以才更要思考如何平衡。

原来将工作与生活的平衡仅仅看成是女性的问题是出于人们潜意识中认为，女性本就应该承担家务、养育孩子，因此才会出现需要减轻女性负担的论调，并在此逻辑下为此实施了很多措施。

一边要在组织里积极工作，一边又要过上充实的家庭生活的确不容易。男性同样也是如此。把工作与生活的平衡全归结为女性的工作方式问题并没有抓住问题的本质，并不能解决问题。 在这种问题意识的背景下，针对男性推出积极的育儿休息制度的公司也在不断增加。男性也可以获得几周甚至几年不等的时间。为了能使更多的男性开始积极地参与育儿，很多公司也在不断完善各种制度。

改善女性职场环境的意识得以提高是件好事，但与此同时，男性面

临着更加严重的问题。

观察如今的日本社会你会发现，现实中有很多因工作与生活的平衡被破坏，从而导致男性出现过劳死的现象。男性的就业率的确很高，但你认真考虑就会发现，这也和用来形容日本的“karoshi”一样，日本的大部分问题都源于男性的工作方式。

很难说明其成因，至少很多人都是将公司生活排在了家庭生活之前。有人会将公司比喻为是共同体或家庭，有时组织的逻辑会压过个人逻辑被强行决策。此时，如果个人太过于优先考虑组织，那么就无法确保自己的私人时间。这是事实。

即便没有发展为过劳死这种极端事例，但在工作优先的生活中，如果男性不去照顾家庭生活，例如几乎不参与养育孩子，那么他的家庭中就会出现矛盾。有人认为这也是产生家庭暴力的一个因素。

而且，也有人在过了几十年以公司为优先的生活后，当他退休以后作为市民在某个区域生活时，他会感到生活困难。如果你每天都在与附近的人接触，在这个区域里生活并不会有什么困难，但对于优先参与织活动的人来说，他会对要在市区里做什么感到迷茫。不仅是在区域社会中，对于只会工作的男性来说，他会对工作之外的活动能否顺利进行而感到不安。

退休以后要怎样度过每一天？怎样才能有意义？怎样才能快乐？为了度过充实的人生，这些是我们应该思考的课题。

■工作、生活的平衡与文化背景

另外，在日本文化中，父母老后要由子女照顾。为此，即便是正处

于壮年的员工也会因为父母病倒而在短时间内改变工作方式，或是选择离职，这也并不稀奇。甚至于在日本有“看护辞职”这个词语，如何做到工作和家人的平衡也逐渐变成一个大问题。

照顾父母与育儿不同，因为没办法预料要到何时结束，因此如果时间过长，员工就会选择辞职。而且，不论男女都有可能会面临这个问题。当父母年迈、一个人生活困难时，儿女自然要照顾。这是日本社会共有的价值观。如果你不照顾，那么自家的亲戚或是邻居都会对你指指点点。

而且，当父母到了需要照顾的年龄时，在你照顾完父母后，再想重新恢复工作也很困难。

有时也可能会因此而断送自己的职业生涯。在欧美，老人年纪大了需要照顾时就会去养老院中生活，这是极为普遍的。但在日本那样做的话，众人对你的评价可能就会完全不同。在欧美尊重个人生活的价值观上看，也许即便是父母也不能让儿女放弃自己的生活与人生。

Q&A

——有关职业与生活文化背景上的其他例子还有哪些？

这与养育孩子一样。有些文化中认为养育孩子就该交给母亲。毫无疑问，在孩子小的时候，母亲的作用的确非常大。但是，女性不仅要养育孩子，还被冠以“保护家庭”的印象。

很多日本人都把成为贤妻良母作为理想。

在这种社会价值观的背景下，积极参与育儿的男性成了少数派。然而我们也要注意到，工作与生活平衡不仅是企业组织的问题，还是广大

社会的问题。但是，要改变文化价值观绝非易事，我们应该对此有所觉悟。

■工作、生活的平衡是管理的原点

组织不过是丰富人类生活的工具，既然如此，工作与生活的平衡就应该是管理上应该回归的原点。做不到这一点就意味着本末倒置。生活的意义就是生命，生活，人生。产业革命以后至今，无论在哪个时代，企业组织都会被问到这一问题。

对于企业而言，这是一个非常沉重的课题。也可以说这是期待企业担负起使社会稳定的机能。除了育儿援助、护理援助等个别援助政策的充实，人们彻底开始重新看待此前在总劳动时间、雇佣形态等方面被看作是理所应当的制度与习惯。

例如，没有理论证明8小时劳动制是否合理。每周休息几天合适也是如此。它们都是按照长期以来的习惯决定的。

现代日本企业还面临着免费加班、劳动时间过多、人际关系恶化、人才不足等问题。工作与生活平衡的难点就在于不能完全说劳动时间长就是问题的所在。

Q&A

——即便有很多难点，作为企业组织，首先必须要抓住的是什么？

我认为是劳动生产率。据OECD（2011年调查）显示，日本总劳动时间长达1700小时，但却并未因此产生附加价值。调查结果显示，以时间换算金钱，美国每小时60美元，日本则为40美元。

这就是工作先于生活的日本商务人士的实际状态。就算有人因此批评他们只是待在公司里，重视同伴却疏忽业务也无可奈何。即便是在为员工长时间劳动支付等价报酬的公司中，如果其产生的附加价值低，那就说明这个公司缺乏经济合理性。

由此看来，提高每小时的生产率是重中之重。即使是在国际竞争中，只要抓住这一点，它也能成为我们自身的有利条件。要提高劳动生产率，就要使所有员工都过上充实的生活。

首先要考虑的是打造对生产率高的人予以高回报的人事制度，抓住提高生产率这一要点向前推进，最终会使工作与生活得以平衡。

2.多样性

■多样性产生的背景

在管理层面来说，多样性是指不拘泥于对方的性别、国籍、年龄、宗教、是否残障或价值观有何不同等，灵活录用多样人才的想法。字典上也有“多样性”的解释，但这里则是指更加积极地灵活运用多样性。

在以往的管理中，为了达成目的会采用寻找可控手段的行为。从这一层面来说，多样性曾在很长时期里与组织属性不合。　组织是为了达成共同目标而协作的系统，因此它重视均一性，如果每个成员都有各自的视点或采用多样的行动，那就不容易达成目标。因此组织希望拥有价值观与背景相同的成员，并且统一采取行动。在工作与生活的平衡中我们也指出，在以往的组织管理上，组织总是优先于个人。

既然如此，尽可能否定多样性才会使管理更为轻松。但是在现今的管理上为什么会如此重视多样性呢？这是关键。

这一问题有以下几点背景。

首先，社会在全球一体化。换言之，社会流动性在急速提升。即便住在国内，也有很多机会接触到多样性的文化与价值观。商业上也不例外。应该说，商业本身就在积极地在全球范围内扩大活动领域。因此，无论个人与组织，为了生存都必然要接受多样性。排除异己最终会被孤立。

第二，全球化问题也作为人权问题而被关注。在人人平等的原则下

不允许发生歧视。因为残障而使其就业机会减少，或者被企业拒绝等都是不该发生的。当然，因性别、国籍等产生的歧视也同样不该发生。

以上两点从企业组织的角度来看，组织都是在被动地接受多样性。而第三点则要求企业组织自身必须具有多样性。如果企业组织的构成成员大多为日本人，且多是男性，学历也相似，那样就会轻易陷入相同的价值观与视点中而不可自拔。

Q&A

——我们需要追求不同的价值观，但是我们要做到何种程度？

第5章中我们已经指出，具有较高相似性的组织很可能会引发集体迷思。与多面性讨论相比，这种组织极易出现以凝聚性、全员一致为优先的危险。因此这就极有可能使组织无法做出合理的决策，有将组织误导向错误方向的危险。

组织越具包容性就越会有多样性。

詹姆斯·索罗维基也曾说过，每个人的想法各异且都带有偏差，而将这些想法集中起来就能形成决策，这是将集体决策引入正途的模式。

另外，在环境变化激烈时，组织成员在类同的思考下很难产生弹性思维。如果思想上没有变化，就只会利用特定的方式来解决问题。只通过经验进行判断就会很难产生新的想法。诸如苹果创始人史蒂夫·乔布斯一样的人物很难在日本型组织中生存。例如，苹果系列产品的零件很多都是日本制造。但实际上，日本企业却制造不出与苹果相比肩的产品。如果进行巧妙的组合就能抓住创新，那么它还需要超越常识的思想上的碰撞。

但日本企业要抓住创新却缺少能够相互碰撞的多样性。因此，作为组织来说，具有多样性的人才并使其大展才能是一个巨大的经营课题。

日本企业需要具有包容性，需要更多的多样性。

■如何管理多样性

多样性有时会影响到组织的延续。如果组织不能保持统一的方向性，那就会面临崩溃的危险。尽管如此，如果想要推进多样性，那么它要怎样与组织的凝聚性保持平衡将会是一个课题。

同时，组织录用的人才一定要尽力让其做出贡献。如果组织是出于社会责任而采用了多样性的人才，那么不论对于企业组织还是个人来说，这样或许都会造成不幸。尤其对于人才来说，忽视能力的录用可能就是一种对其存在意义的否定。因此不仅要明确方针，还要明确告知人才他具体要负责什么工作、拥有怎样的待遇。

其次的难点就是创造出在实际工作中能够让其他员工自然接受多样性人才的条件。决定方针、设计制度后，双方最终能否进行协作则是关键。要与习惯、价值观不同的人长时间工作并不是件容易的事情。有时可能需要为其准备特别的餐点。有时还可能会因为他要祷告而中止会议。也可能会有人否定在以往的组织中最为重要的规则或想法。很多方面可能都需要进行设想，而我们所要做的就是采用多样性的意见，抛弃此前的常识并进行真挚的讨论，思考商业的本质。

同化每个人的不同个性就会失去意义，要让各种差异共存。 追求价值观相同本身就是在否定多样性。重要的是要认真分析每个问题，然后改掉以往“理所当然”的态度。认为理所当然是有前提条件的，因此有必要重新认识这一前提条件。尤其需要注意的是，有些前提条件虽然在

某一时代有效，但在其后却会失效。然而我们却并没有对其进行再次探讨。

Q&A

——请说说在企业听取了否定以往组织所重视的规则与想法的意见后获得成功的例子。

例如柯尼卡美能达的外部董事提出，公司必须撤出创业至今所经营的相机生意。这对老员工来说简直是晴天霹雳。但是他们并没有因此拒绝这一提议，而是对其进行了认真的讨论，最终从现实出发，决定撤出相机市场。其结果是，柯尼卡美能达得以恢复业绩。

■多样性管理的出发点是录用

很多企业组织都在为多样性管理而劳碌。之所以会这样是因为现在普遍都在从公司外部寻找多样性。一旦强烈意识到“必须做”，他们就会表面应付。例如，法律规定，企业必须录用一定比例的残障人士，企业组织对此的态度就是一个例子。如果没有认识到这是为了生意成功而“必须做的事情”，那么他们就不会有积极性。

是否能够成功要看判断基准是否清晰。例如可以通过能力来判断，切实确立起这样的基准非常重要。例如，如果要在中国设立工厂，那就要用明确的基准判断出“在中国的生意要想成功需要这样的能力”。它与人的年龄、性别、人种无关。要以能够为事业战略做出贡献的人才为最优先的判断基准，这样自然就会拥有多样性了。

Q&A

——考虑我公司的情况，我感觉要设计这样的录用标准似乎不简

单。

日本企业似乎很少有将职务明确记述下来的习惯。也就是说，日本企业是看人分配工作，而为了某个工作而添置人员的思想却很薄弱。因此他们不善于在录用人员时明确告知其职位。与其说日本型企业组织中的职务记述模糊不清，不如说在组织运作中重要的是事先说明，在非正式的场合下人与人的联系。这种管理方式在同类人中开展工作时进展会很顺利。

为达成经营目标录用具备合适能力、经验的人才，其结果最终使人才多样化。这才是人才多样化的理想状态。

3.网络组织

ICT（信息通信技术）的发展为商业带来了3次变革。第一次是ICT自身成为服务商品，做为产业发展。 第二次则是因其成长而使公司中的人们的沟通交流方式发生了改变， 并且影响到生活方式与消费行为。最后则是由于ICT带来的新的沟通交流方式并不需要共有物理空间，因而使在虚拟空间中工作变为可能。

这三点都在发展中，因此它还会为商业带来更多变化。但在这里，我们要从组织层面关注第三项内容。因为它对以往的组织管理形式带来了巨大的变化性冲击。

■什么是网络组织

以网络为基础的沟通交流首先可以无视地域界限。从整个地球范围来看的话，当一边是夜晚开始休息时，一边则是白天能够工作。也就是说，组织可以24小时工作。组织就是分工系统，因此能够在各个地域开展工作。

以产品开发为例，从基础研究到产品开发，再到生产技术开发，整个过程都能够顺利地进行。在医药界，已经有大型药品厂购买了风投公司所开发出的技术。无论风投企业在世界的何处，这都对生意本身没有影响。这就表示，只要对各机能进行定义，即便脱离地域，甚至不在同一组织中也能产生价值。



——软件开发也是如此，决定好样式设计后就可进行外部委托。这也可以说是网络组织的一种活用吧。

绝对是典型事例。分工明确后，所有机能就不需要再聚拢在同一组织中。但要使各个机能独立，又要适时地合作，这在以往的技术中是很难做到的。但随着ICT的进步，各方同时共享文本、图像、音频或影像等成了可能。

全世界都可以通过电脑画面，在观看模型开发的同时对其进行讨论。ICT让人们即使在各自的组织中，也能在必要时和其他公司的人或者自由职业者等进行密切接触，联合展开工作。

将这种技术进一步扩展就会形成一个让担任特定机能的人也能在需要时协同工作的系统。在有需要时就能使所需技能得到最大限度发挥的工作方式，会为劳动者与组织都带来好处。拥有这种在需要时集中人员，工作完成后人员解散的平台的组织可以称之为网络组织。由于网络组织能在需要时与成员通过网络取得联系，因此它不需要保留企业组织的所有机能。他只需要保留企业组织强项，也就是保留核心价值部分即可。

与其说核心价值是客观的，不如说它是将经营者的思想、价值观等语言化后的行为规范。而且，即便是在环境、战略发生改变时也适用。例如，YKK就是以①即使失败也要成功，②始终坚持品质，③绝无瑕疵的信用，三点作为其核心价值。即使失败也要成功这一点乍听起来似乎会感觉矛盾。但YKK却认为它是商业上重要的一点，必须遵守。他们认为这些未必是完全用逻辑的一贯性可以解释说明的。

不管是否属于某个特定组织，只要拥有相同的核心价值就能形成一

个坚固的整体。这是以信念为基础形成的协作。

■网络组织的优缺点

优点是具有弹性。由于可在需要时利用外部人才或设备，因此本身不需要拥有多余的资产，也能很快在环境变化时做出应对。

另一点就是能把一些创新元素都聚集到公司内。与以往的组织相比具有明显的多样性，因此更有可能产生创新性事物。这也是一个优点。例如，有一种思想叫做开放式创新，它在某种意义上就是以网络组织为前提的。而且，现在已经出现了一些开放式创新的成功事例。这种集中全世界的创意与智慧，并且极为灵活而迅速地将其转变为产品或服务的能力有可能会撼动社会本身。

另外，从工作与生活平衡的角度来看，想工作的时候就工作对于劳动者来说也极具魅力。

他们只要在有需要的时候提供劳动即可。

另一方面，网络组织的缺点是，为了找到能够形成网络的伙伴需要消耗成本，也就是探索成本。 而且，在双方就协同劳动的条件进行交涉时也会产生谈判成本，在对是否能够得到期望的结果进行监视时也要付出成本。当然，ICT本身也有成本。而且，在取得成果前，还需要具有进行流程控制的技术。

也就是说，网络组织虽然是组织，但同时也具有市场的性质。因此就会产生以上的交易成本。罗纳德·哈利·科斯曾经提出，组织成立的理由是因为与市场相比，在同一个组织内部进行交易的成本更低。然而，当组织内的活动外部化时则会花费成本。



——那么，为发挥网络组织的优点，我们要做些什么呢？

社会心理学理论给了我们一个启示。那就是利用社会所具有的“评判”机能。如果能在社会上安装一个评判“这个人好”“那个人坏”的评价系统，人类就会做出利他行为。也就是说，在人类为他人做出行动时不是因为喜欢对方，而是因为在意第三方的评价而行动。只要属于社会就不可避免地被社会所评价。这是真正的“奉献不只为他人”。

再者，如果这样的系统能够稳定地实施其机能，那么就会降低寻找同伴时的风险。系统能够为我们判断是否和这家公司合作是否和这个人合作。更好的是，它也能增加我们找到新伙伴的机会。在历史上，当热那亚人选择贸易伙伴时就以利用这一系统而闻名。

■网络组织能否常态化

网络组织或许能够提供解决工作与生活的平衡、多样性等组织管理方面的重要课题的线索。

实际上，朝九晚五的工作习惯在人类历史上看来也不过出现了100多年。这一习惯原本是从如何能使工厂的生产活动按计划进行这一想法中产生出来的。如果工厂中的人们不能一起工作，那么执行部门的效率就会恶化，因此才将劳动时间定为朝九晚五。当然，现代的生产现场依然需要这种工作方式。

但是，在多样性价值的产生方式以及广义生产技术获得发展的现代，我们似乎没必要执着于在特定时代与社会中产生的劳动习惯。也有人认为，正是因为这种执着才使工作与生活平衡的问题凸显了出来。

但是，在网络组织中工作的个人需要有更胜他人的自制心与自我控制能力。你的身边没有同事与上司。因此，如果不能自行管理好自己的工作，那将很难获得成果。因此选择在网络组织中工作，还是在拥有同一物理空间的组织中工作也是在个人选择时会面对的难题。

4.现在的组织与个人之间正在发生什么？

关于工作生活平衡、多样化、网络组织引发了众多的热议，这里做为本章的总结去思考为什么这个主题受到关注。

■重新认识“心理契约”

在以往日本的企业组织中，每个人都隐晦地知道自己要对组织忠诚，并能因此获得生活保障。因此，员工才会将免费加班、周末出勤等视为理所当然。在这样的劳动方式下，员工们未必会以家人为优先。因此，员工会认为个人为组织做出了贡献应该得到回报。另一方面，组织也必须保证持续雇佣做出了这样贡献的人。这种彼此间所达成的隐晦的约定就称之为“心理契约”（克里斯·阿吉里斯），这在本书前半部分已经进行过说明。

严格来说，员工对组织的忠诚表现为与同事相处。与同事一起行动最为重要。即便自己的工作已经结束，如果同事或者上司的工作还没有完成，那么自己仍然还要留在单位，这种行为模式极为常见。这种形式被看作是在强化同事之间的关系。同事之间一起喝酒、一起打高尔夫等等又是一种强化形式。要维持这种同事关系就要首先获得同事的认可。因此要避免被同事排斥。

而且，只要乖乖跟着同事一起行动，自己在组织中就能得到稳定的地位，这一点不言而喻。这种行动模式不断持续的结果就是使生产率下降。因为在这样的组织中，与同事团结一致地行动已经要比取得工作成

果更加重要。由于在决策时也会出现全员一致的倾向，因此会议上就会花费很多多余的时间。就会把一些没必要讨论的事情也拿出来面对面讨论，以求获得统一意见。如果有人能把“枪打出头鸟”作为组织行动的准则，那就会很难做到力排众议而为实现目标进行各种努力，也不容易去思考如何独树一帜来提高工作效率。

那样一来，组织的竞争力就会下降。有些组织与个人逐渐发现并明白工作方式多样对于双方来说都是巨大的优点。因此他们也开始逐渐对心理性契约有了新的认识。

Q&A

——请再仔细讲讲有必要重新看待心理性契约的理由。

为了解决现实问题，日本型组织曾经打破常规，采用成果主义作为人事制度的核心原则。以成果作为评价指标也许是希望使生产率得以提升。但是这一目的未必能够实现。在心理契约的前提下，让已经习惯了在工作上与周围人的视点或行动步调一致的人突然独立进行工作并且取得个人成果，这在方向转换上绝非易事。因此，如果想要引进诸如成果主义等制度，首先就要重新看待作为前提的心理契约，采用明确记述职务等措施。

当处于国际竞争中时，如果生产率低下并且还要保证长期雇佣，那么公司就会逐渐进入困境，这时就会经常裁员，这在日本企业组织中已经极为常见。

劳动者要防备企业出现这种运作。这就要求我们必须自发地去开拓职业。也就是说，相比对组织忠诚，首先要忠实于工作本身。因此，提升自身能力、积累经验，在提高自身的市场价值上倾注全力是上策。

另外，企业组织也会录用自主提高能力的人才。中途录用的增加说明企业期望能够尽快看到成果。从战略经营的视角上来看，这意味着迅速筹备战略执行所需的人才，是一种正确的方法。

现在我们已经进入了一个重新看待个人与组织关系的时期。用通俗的语言简单地说，从个人角度上看，公司比家庭更重要的工作方式不再能够获得雇佣保障，因此必然就会出现劳动方式上的变化。

■寻求“自律性职业规划”

个人与组织不再保持长期雇佣关系后，两者的关系就会分为以下两类。①身在组织中，但会以自己的职业经验、生活等为优先的劳动方式，②不在组织中，但会在一定限期内与组织进行协同劳动的劳动方式。

①即便在组织中也会以个人为优先。也就是说，这类人重视通过组织提升自己的职业经验或丰富自己的生活。采用这种工作方式的人会将育儿等自身事项排在工作之前。或者有的人则是以兴趣为优先。这时对于组织而言，如何使工作与生活取得平衡或保持多样性就成了重要课题。

一旦企业组织想要确保长期留住优秀的人才，就不得不对个人的“私人领域”——性别、家庭、文化等进行干预。这是因为有人认为私人领域的充实能够促进人才对组织的贡献。既然优秀人才是稀缺资源，那么企业组织就必须要采取应对措施。但是，这种应对也要有限度。做为组织，对个人的所有私事都一一对应也不太现实。

②也可以说是网络组织的最终形态。如同已经指出的那样，具有弹性和提高创造性是网络组织的目的之一。因此每个独立的个人也要根据

目的而进行协作，这是一种理想状态。创造性通常都会在不同视点的结合中才会产生。将积累了各种经验的个人能力进行集中，并使其成为统合力，这就是网络组织所令人期待的。

■追求自我充实感

工作与生活的平衡以及多样性等正在迫使我们重新认识个人与组织的关系。组织原本是让个人获得幸福的工具，这也可以说是让组织回归原点的一种表现。而且，少子老龄化、女性进入社会等成为了提倡工作与生活的平衡的背景原因。企业组织只要存在于社会中就会受到它的影响。

另外，ICT在使网络组织具有时效性方面功不可没。技术的发展使自宅办公等多种多样的劳动方式成为可能。它使我们能够在选择以个人生活为优先的工作方式的同时为组织做出贡献。

虽然还不完美，但这至少为我们准备了能够在追求自我充实感的同时也能工作的环境。而另一方面，为提高自我充实感，我们还有很多必须要解决的课题。

例如，在工作与生活的平衡中，员工与其他成员相处的时间会减少，有时彼此的时间甚至会错开。有人指出这就是出勤时间短所造成的问题。也就是说在工作上投入的时间存在不同。但也有专家认为这未必会对工作质量产生影响。

多样性是以性别、文化等为基础的价值观上的差异，它也有可能会给组织的统一性带来麻烦。

无论哪种情况，只要它不会直接影响到工作本身的质量，那么接下

来要重点思考的就是如何设计评价制度确保对工作成果做出准确评价。

如此进行思考后，我们就会发现早已有之的新问题。也就是“如何对工作进行评价”。虽然现在有很多评价方法，但我认为至今没有哪一种方法是最佳方法。

更进一步说，并没有绝对正确且唯一的组织论答案，反倒是对于评价制度的认可度更为重要。从评价这一点上看，在本章中提到的网络组织中或许会能够得到极为公平的评价，因为其评价就像市场交易一样公平。

同时，如何激励不在身边的部下，或者如何激励与自己价值观相异的部下，以及选用怎样的领导形式更适合进行反馈指导等，这些都是在日常管理中必须要解决的课题。因此，无论是人事制度还是管理行为，都要适应这些新动向，这是当前无法回避的难题。这一课题的解决将会成为提高组织中的个人自我充实感（subjective well-being）的第一步。

可以预测，提高自我充实感的动向会在今后更加活跃。其原因是，如果个人要处于满足状态（=well-being），他人、也就是整个组织也要处于那种状态。以为社会做贡献为目标的组织要想实现其目标，首先就要思考如何使组织处于充实的状态，这是不可或缺的条件。

结束语

感谢您能读完本书。

如果在读完本书后，你对组织管理方面的疑问有所减少，作为本书作者我会感到不胜欣慰。作为商务人士，在今后的职业生涯中对于人或组织进行管理一定是必修课。当然，也许你已经拥有部下并开始出现了各种烦恼。组织的存在才能使您超越个人极限从事更为重要的工作，而为了要让组织得以健康发展则离不开管理。

另外，理解管理这一科目并使其成为自己的东西并不容易。即便你已经坐上了高层领导的宝座，依然会有困扰你的问题。无论你有多么高深的理念，想要制作出怎样细致的战略，如果组织中的成员不能向着同一方向努力并展开行动，组织的目标就不会实现。

为此，有些经营者会积极地在员工食堂与员工们畅谈，或者常常毫无预警地巡视全国生意网点。他们都意识到，如果只将自己关在办公室里就不会了解基层的情况。当然，不仅是与员工谈话，设计并运用制度也是高层领导的重大工作。因为制度就是体现战略的方法之一。

这些经营者的行为能够使人提前了解到公司的前进方向，这对商务人士而言非常重要。经理的言行与人事制度都以公司的方向、战略作为基础。因此，以此为前提展开行动，也就是说，每个人的个别行动都要体现整个公司的动向与整合性。这样一来，个人对组织所做的贡献就会得到好评，其结果就是使组织得以延续。出于个人经验或眼前的利害关

系而展开行动不仅不能得到好评，而且还会使整个公司的战略难以实施。

今后组织所处环境的变化会越发激烈。在局势并不明朗的情况下，个人想要发挥才华不可或缺的就是学习能力。如同软银经营者孙正义所说，为了能够绞尽脑汁去思考，首先要有能够思考的武器。

个人与组织如果只能用固定的方法去解决问题，那么总有一天会停滞不前。自您读完本书后，如果你能为了掌握新的思考武器而打算进一步学习，我作为作者将会万分欣慰。

最后，感谢为本书担任企划的GLOBIS出版局的岛田毅先生、佐佐木一寿先生。特别感谢佐佐木一寿先生专门就如何企划，以及如何将创意具体化等与我进行了讨论。“让我们创作出现代企业组织论的经典之作！”——如果没有这样的激励，这本书将无法完成。

另在原稿制作过程中，山本啓介先生也给予了我各种的建议，在此表示感谢。从企划到出版，PHP研究所的池口祥司先生始终与我在一起，并给予我很大的帮助，非常感谢。

除以上提名的感谢者外，此书能够成形也要感谢我负责的班级中的学生们所展开的积极的讨论。我向他们学习了很多东西，再次表示感谢。

二零一四年七月

GLOBIS经营大学院教授　佐藤刚

参考文献

切斯特·巴纳德著，山本安次郎、田杉竞、饭野春树译：《经营者的作用》，钻石社1968年版。

艾尔弗雷德·D.钱德勒、Jr著，有贺裕子译：《组织适应战略》，钻石社2004年版。

J.R.加尔布雷斯、D.A.纳坦松著，岸田民树译：《经营战略与组织设计》，白桃书房1989年版。

今井寿宏著：《劳动者职业规划》，PHP研究所2002年版。

约翰·P.科特著，DIAMOND哈佛商务评论编辑部，黑田由贵子、有贺裕子译：《第2版领导力论》，钻石社2012年版。

守岛基博著：《人才管理入门》，日本经济新闻社2004年版。

道格拉斯·麦格雷格著，高桥达男译：《企业的人类侧面（新版）》，产能大学出版部1970年版。

亨利·明茨伯格著，池村千秋译：《经理实像》，日经BP社2011年版。

高木晴夫监修、庆应义塾大学商务学校编著：《组织管理战略》，有斐阁2005年版。

佐藤刚著：《组织自律力》，庆应义塾大学出版会2006年版。

顾彼思商学院著，佐藤刚监修·执笔：《团队思考》，东洋经济新报社2012年版。

顾彼思商学院著，佐藤刚监修：《GLOBISMBA组织与人才管理》，钻石社2007年版。

赫伯特·A.西蒙著，二村敏子、桑田耕太郎、高尾义明、西脇畅子、高柳美香译：《经营行为（新版）》，钻石社2009年版。

杰弗里·费法＆罗伯特·I.萨顿著，清水胜彦译：《基于事实的经营》，东洋经济新报社2009年版。

史蒂夫·P.罗宾斯著，高木晴夫译：《组织行动管理（新版）》，钻石社2009年版。

沃伦·贝尼斯著，伊东奈美子译：《成为领导（增补改订版）》，海与月社2008年版。

*本书中记述的有关魔法扫把的开发见《文艺春秋》2002年9月号。

日本最大商学院超人气MBA课程首次亮相

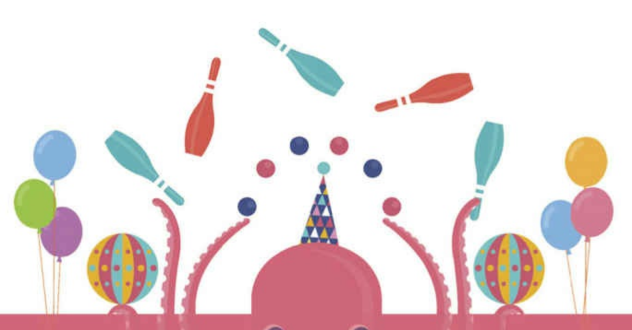
传统企业转型后互联网创业时代市场营销实战指南

MBA轻松读 管理会计

监修 顾彼思（上海）企业管理咨询有限公司

顾彼思商学院（GLOBIS） ［日］嶋田毅 著

沈海泳 译



グロービスMBA集中講義［実況］アカウンティング教室

用数据支撑决策，实现企业的更优良运营

非财务经理的管理会计书

财务人员由“账房先生”向“财务决策者”转型的“摆渡书”

★日本著名商学院超人气课程国内首次引进出版

日文原版累计销量超 1400000 册

★一周快速掌握 MBA 商务精华，升级商业认知，切换 MBA 思维

提升知识经济时代的个人竞争力

★经济管理知识竟然也能如此有料、有趣

北京时代华文书局

MBA轻松读
管理会计

顾彼思商学院（GLOBIS）
［日］嶋田毅　著
沈海泳　译

北京时代华文书局

图书在版编目（**CIP**）数据

管理会计 / 顾彼思商学院，（日）嶋田毅著；沈海泳译．--北京：北京时代华文书局，2016.10

（MBA轻松读）

ISBN 978-7-5699-1201-2

I.①管… II.①顾… ②嶋… ③沈… III.①管理会计 IV.①F234.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第217547号

北京市版权著作权合同登记号　字：01-2016-1481

<JIKKYO>ACCOUNTING KYOSHITSU

Written by Tsuyoshi SHIMADA

First published in Japan in 2013 by PHP Institute, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc.

through Bardon-Chinese Media Agency

MBA轻松读：管理会计

MBA Qingsong Du Guanli Kuaiji

著　　者　顾彼思商学院　［日］嶋田毅

译　　者　沈海泳

出 版 人　王训海

策划编辑　胡俊生

责任编辑　樊艳清　李唯靓

装帧设计　迟　稳　王艾迪

责任印制　刘　银

出版发行　北京时代华文书局　http://www.bjsdsj.com.cn

北京市东城区安定门外大街136号皇城国际大厦A座8楼

邮编：100011　电话：010-64267955　64267677

印　　刷　河北鹏润印刷有限公司　0317-5196862

（如发现印装质量问题，请与印刷厂联系调换）

开　　本　880mm×1230mm　1/32　印　　张　7.5　字　　数　130千字

版　　次　2017年6月第1版　　　印　　次　2017年6月第1次印刷

书　　号　ISBN 978-7-5699-1201-2

定　　价　39.80元

目　录

前言

本书的主题是“管理会计”。对于这个词，大家都有怎样的印象呢？

“按照经营者的想法对现场的员工加以束缚的东西。”

“利用预算管理严加约束。”

“根据财务报表的数字为决定提供理由的冷冰冰的东西。”

或许很多人都有这样的印象吧。

但实际上，管理会计并不像大家认为的那样刻板、冷漠、不近人情。本书将在为大家解除上述误解的同时，向大家介绍管理会计所拥有的威力和魅力。让更多的人认识到通过正确应用管理会计的方法，能够发现我们平时看不到的其他事实。

另外，由于管理会计确实要涉及数字，所以对数字感到头疼的人或许会在心理上存在一定程度的抗拒。但只要掌握四则运算水平的数学能力就完全能够理解管理会计，所以完全不必有“数学不好就搞不懂管理会计”的顾虑。

■围绕“管理会计”的误解

让我们重新思考一下“管理会计”这个词。

首先是“管理”。在日本很多人都读过《如果高中棒球的女经理人读过德鲁克的〈管理学〉的话》（岩崎夏海著，钻石社）和彼得·德鲁克的一系列著作，所以大家都对“管理=Management”有正确的认识。但在以前，一提到管理职务，绝大多数人的认识都是“对部下发号施令进行管理”的工作。

“我们的部长在管理上非常严格。”

“每天的营业时间和访问件数都被严格管理，真是太累了。”

在上述发言的背后隐藏着“所谓管理，就是剥夺被管理人的自由，把他们放在统一的模具里，迫使他们按照指示行动”之类的负面印象。另外，日本曾经有一段时期很流行管理教育这个词，或许是由于这个原因，很多人都抱有“管理=统一化”的印象。

但是，商业中的管理指的是“帮助（企业和员工）走向正确的方向，并且赋予动机”。至于管理会计则可以理解为“利用数字实现更好的企业运营的方法”。从这个意义上来说，英文“Management Accounting”或许翻译成“经营会计”或者“运营会计”更加准确吧。

另外，一提到“会计”，很多人都认为是只与财务报表上显示的数字打交道，但这也是一种误解。确实对于企业来说，销售额、利益、成本等与金钱相关的数字是非常重要的指标，管理会计在历史上也是从这一领域发展而来的。

但管理会计所应用的指标不只包括与金钱相关的数字。根据商业内容的不同，用户数、内容数、或者顾客满意度和再利用率等金钱以外的数值也是非常重要的指标。

不要被“会计=财务工作”这种固定观念所束缚。管理会计实际上就是将商业活动转变为数字，帮助经营者做出经营判断和改善现场运营的一种非常方便的工具。

■普通的经理也能够使用管理会计

首先我要声明，笔者虽然在商业学校担任讲师，但我并不是公认会计士（译者注：日本的会计资格，相当于注册会计师），我也没有簿记资格（译者注：日本的会计资格证书）。或许会有人心想“为什么这样的人也敢写会计专业书籍”，但其实这里面刚好隐藏着管理会计的本质之一。

那就是，管理会计并不需要掌握很多知识才能够使用，只要了解最低限度的会计知识，那么就算是普通的经理也能够自由地进行使用。实际上，有很多经理都通过在自己的部门里构筑独特的数值管理体制来实现对业务的改善。

最著名的例子，同时也是本书中将多次提到的例子，就是京瓷。京瓷公司拥有一套非常独特的管理会计制度。那么，创建了这个管理会计制度的稻盛和夫氏是会计或者簿记的专家吗？显然答案是否定的。

稻盛氏是一个典型的技术员出身的经营者，他凭借自己的自学和事业运营经验以及创造力，构筑出了一套非常有效而且独特的管理会计体制。稻盛氏甚至还有一本著作《稻盛和夫的实学——经营与会计》（日本经济新闻社）。

对于笔者来说，我对管理会计的自信来自于作为管理顾问和经理在数值管理与制度设计上积累的宝贵经验。

正因为我并不是会计师和财务负责人，所以我才不会过度地被财务报表所束缚，更能够站在事业经理的角度上创作本书。因此，这本书从构成到内容，都会和通常的管理会计书籍有很大的不同，但读起来一定更加通俗易懂。

具体来说，对于通常的管理会计书籍中用大篇幅讲述的原价计算和预算管理等内容，虽然我也知道“如果没有这些内容的话根本算不上管理会计的入门书”，但我还是尽量将这些内容控制在最低限度。

取而代之的是，我对KPI（Key Performance Indicator）进行了更为详细的描述，因为我认为通过数字将公司发生的事情“可视化”，才是管理会计的主要内容。另外，为了避免过度强调原价计算，我专门用一章的篇幅为大家讲述产量会计这个比较新颖的领域。

总之，本书的目的就是让财务部和部门经理之外的普通经理也能够了解管理会计的内容。

■本书的构成

让我来为大家简单地介绍一下本书的具体构成。

在序章中，我会以某个虚构的棒球队为例，让大家认识到利用KPI进行管理的重要性。几乎不会出现任何财务的数字。因为这一章的目的，就是为了让大家切实地感觉到数字在管理上的必要性和效果。

在第一章中，我将会再次为大家解说管理会计的目的。从而让大家了解合理地应用管理会计在提高组织生产效率上的效果。关键在于认识

到，管理会计并不是束缚员工的东西，而是释放员工潜力的东西。

在第二章中，我将聚焦KPI，为大家说明利用KPI进行管理的有效性。同时让大家了解对于不同的企业，需要关注的KPI也不同。另外，如果完全不提及财务报表的数字的话，对于“会计入门书”来说或许不太妥当，因此我会对分析KPI时应该注意的财务报表上的数字和财务指标（财务数字的比率）进行简单的介绍。

在第三章中，我会为大家介绍成本和成本核算。这是在传统的财务会计教科书中篇幅最多的内容。本书也在这部分花费了一定的篇幅，对盈亏平衡点（Break Even Point）和ABC（活动基准成本计算：Activities-Based Cost Method）等重要工具的使用方法进行简单的介绍。本书还将对重要的KPI之一成本进行讨论。

在第四章中，我将对艾利·高德拉特博士的一系列畅销书（《目标——什么是企业的究极目的》，钻石社等）中提到的崭新会计理论“产量会计”进行简单的介绍。不知为何通常的管理会计教科书中都没有提到这部分内容，但考虑到这部分内容的重要性，我还是针对基本的概念为大家进行简单的介绍。

在第五章中，我将对利用KPI进行管理的集大成BSC（Balanced Score Card），以及管理基本中的基本PDCA（Plan-Do-Check-Action）进行解说。关于PDCA，我将在简单介绍预算测定等技术层面问题的同时，聚焦PDCA的本质意义。

在第六章中，我将为大家解说管理会计与激励目标的设计。如果设计巧妙，可以让员工产生出极强的工作积极性，反之如果设计失败，那么员工就会走向错误的方向，工作积极性也会因此下降。因此在提高员

工的工作积极性和统一前进方向上，管理会计发挥着非常重要的作用。

卷末的补充内容也非常重要，这部分对正文中介绍的稍微有些专业的两个问题进行了简单的解说。

请允许我再重复一遍，本书是“事业经理写给事业经理”的管理会计入门书。上述的章节构成想必已经很明确地反映出了这个意图。

■对事业经理来说必不可少的管理会计

企业身处的经营环境不断地发生着变化。特别是最近几年来的变化非常剧烈，就连五年前完全想象不到的变化也接二连三地出现。为了在如此剧烈的环境变化中维持企业的生存和发展，必须能够灵活地适应这种变化。为了做到这一点，企业的经营者和员工必须在面对各种情况时做出合适的决定，并且给员工赋予合适的动机。

但是，现在仍然有很多企业，完全凭借过去的经验和对将来的直觉来进行经营。不过这种传统的经营决定和管理，现在经常会缺乏说服力。

所以我们需要通过数字将企业和事业所处的经营环境“可视化”，在合适的分析与模拟的基础上做出正确的决定。如果能够在日常工作中贯彻这一点，那么企业生存和发展的概率将会得到大幅的提高。

欢迎来到给经营带来巨大冲击的管理会计的世界！

序章　管理会计都做什么？

某棒球队的故事

■利用管理会计的思想创建强大的棒球队

首先让我们来听一个虚构的棒球队的故事。

棒球队“麴町Learners”虽然历史悠久，但近年来成绩一直不理想，长年处于B级水平。为了对球队进行重建，使其成为一个能够夺得冠军的队伍，高山氏于三年前就任GM（GM就是负责组建球队的人。现场教练则负责利用这些球员取得胜利）。

高山氏实施了许多改革，其中最关键的就是导入了与之前完全不同的球员评价基准。

“对球队来说取得胜利就是最大的目标。而且取得胜利还能够吸引更多的球迷。那么，为了取得胜利应该怎么做才好呢？答案很简单。那就是在进攻的时候，尽可能在不出局的情况下多上垒。在防守的时候，尽可能让对方出局，不要让对方上垒。”

听到这句话，就算是对棒球不太熟悉的人或许也会想“这不是废话吗”。但实际上，能够真正彻底做到这一点的球队非常少。高山氏为了贯彻这个独特的“胜利法则”，首先采用了一套独特的指标来对球员进行

评价。

高山氏指出，“认为只要看比赛就能够了解一个球员，这是非常错误的想法。评价的方式因人而异，其中一定会存在偏见。所以关键在于用明确的数字来测定球员的能力 ”。但话虽这么说，只以传统的数字作为评价基准却远远不够 。

一直以来，对打者进行评价时，主要以“打击率”“得分率”“本垒打”“盗垒”等棒球爱好者耳熟能详的数字作为基准。特别是得分率高的球员，往往被看做是对取得胜利贡献度最高的有能力的球员。

但高山氏却并不拘泥于这些传统的数字，他导入了一个名为“OPS”的新指标，在这个指标中“上垒率”和“长打率”也被算了进去，并且根据这个指标来选择球员和制定战术。也就是说，他认为“能够上垒的人和长打能力强的人，就是优秀的球员”。

因此，那些虽然打击率很高，但“上垒率”和“OPS”值很低的球员，因为不符合麴町Learners的战略体系，出场机会变得越来越少。但另一方面，之前鲜有出场机会的“拥有敏锐的观察力能够看出四坏球的球员”和“拥有稳定长打能力的球员”则得到了很高的评价被积极地起用。“得分率”实际上是很容易被垒上是否有跑者的偶然性所影响的数字，不应该被看作重要的评价基准。

另一方面，在棒球中的常识性战术“触击球”，因为是“很容易造成出局，降低得分可能性的行为”而在原则上遭到禁止。“盗垒”因为具有限制对方防守阵型和投手球种的优点，所以虽然没有被禁止，但在战术上的重要度却被降低了。

评价方法大幅改变的不只打者。一直以来在防守方面，都采用“失

误率”和“防守率”作为指标，但实际上失误经常出现在那些对难以防守的球进行积极防守的球员身上，而且很容易受记录员的主观判断影响，所以并不是一个合适的指标。于是高山氏用“造成出局率”取而代之。

在投手的评价方面，传统的指标是“防守率”，这个指标的比重也被高山氏下调了。而用来表示在一个回合一局中让几名跑者出场的“WHIP”数字则得到了重视。其他还有很多“之前很少见”的指标也到了重视。

这些新导入的指标不仅被应用在球员评价上，还反映在教练的战术制定和球员们的表现上。

打者不再一味追求漂亮的本垒打而更加重视上垒，所以在击球的选择上会更加谨慎，因为触击球和贸然的盗垒导致的出局情况也基本消失。在防守方面，球员因为不再害怕出现失误而更加积极地进行防守，结果球队全体的防守能力都得到了提高。

高山氏刚就任GM的时候，很多习惯了传统评价基准的球员们都对他提出了反对意见，“胜利法则”也没有渗透进球队之中。但在三年后的现在，从教练到每一名球员，全都对高山氏提出的“胜利法则”充分地理解并且坚决地进行实践。随之而来的就是球队成绩的提高，今年更是获得了参加季后赛的资格。

还有一个优势就是，那些在传统指标下评价非常优秀的球员，往往在转会市场上的价格都非常高，而麴町Learners不但不会考虑这些球员，甚至还会将这样的球员卖掉，从而实现“低成本高回报”。

虽然球队的目标只是非常单纯的“取胜”，但实际上还成功地实现了“创建实力强大而且高收益的球队”这一目标。

■电影《点球成金》和赛伯计量学（Sabrmetrics）

看过电影《点球成金》的读者，在看到“麹町Learners”的例子时一定会感到非常熟悉吧，因为这个例子的原型就是电影中奥克兰运动家棒球队的GM、比利·比恩所进行的球队改革。

棒球本身就是一项和数字非常投缘的体育运动。只不过正如前文中提到过的一样，这个数字几十年来都偏向于传统的指标。

然而比恩并没有被传统的数字所束缚——甚至敢于打破常识——他认为棒球研究家们所提倡的赛伯计量学“并非纸上谈兵而能够实际应用”，并且从1990年代后半段开始采用这一理论，将一个缺乏资金难以获得优秀球员的弱小球队一举培养成为具有夺冠能力的球队。

后来当其他球队也采取同样的方法并且夺得冠军之后，赛伯计量学一下子在棒球圈内流行起来。当然，赛伯计量学也不是万能的魔法，有相关人士这样说道。

“虽然仅凭赛伯计量学无法取得比赛的胜利，但如果了解和不了解赛伯计量学会导致出现百分之几的差距，那么在漫长的赛季过程中这个差距会变得越来越大。哪怕只有百分之几的差异，在顶级联赛之中也是非常巨大的”。

（在这里需要说明一点，赛伯计量学是在预算有限的情况下有效取得胜利的方法论。但像纽约洋基队那样预算充足的球队，就算不用赛伯计量学，也可以通过不断高价签下著名球员来取得胜利，收益也能够得到提高。）

■用管理会计的思想改变棒球队

在前文中提到的棒球队的例子中，GM所采用的正是管理会计的方法。

“麴町Learners”的GM首先明确了“取胜”这个球队的最终目标，然后建立了实现这一目标的战略。在这种情况下，“进攻时尽可能在不出局的情况下多上垒。防守时尽可能让对方出局，不要让对方上垒”就是战略的基本方针。

接下来就要选择适合这一战略的球员，但只看球员的表现无法做出判断，而打击率和本垒打数等传统的数字又不够充分。所以这时候就需要导入新的指标。“麴町Learners”最具有划时代意义的改变，就是将目光重新放在“实行战略时应该注意哪些指标”上，并且在对其有效性和改善点进行验证的同时［相当于PDCA（Plan-Do-Check-Action）］取得成果。

新导入的指标被共享到整个球队，反映在球员选拔、战术制定以及平时的训练之中。如果有球员指标数值不佳，就找出其中的原因并且对其进行指导，有时候甚至会用数值更高的球员取而代之。

通过改变采用的指标，可以让球队发生彻底的改变。

根据战略决定用于检测的指标。

让指标数字共享并且**“**可视化**”**。

经营和现场都根据数字来做决定。

坚持贯彻**PDCA**，时刻追求提高业绩。

上述这一系列行动，正是管理会计的思想。

管理会计，正如“前言”中提到过的一样，因为带有“会计”两个字，所以很多人认为是围绕企业资金的理论与方法，但这种看法是不全面的。

在商业活动中，确实经常使用销售额、利益以及成本等与金钱相关的数字作为指标，管理会计所采用的指标也有相当一部分和金钱相关。

但管理会计的本质并不是缜密的金钱计算，而是通过设定适当的战略指标，对其进行有效利用，来实现企业业绩的长期提高 。

在本书开头的例子中，用战略的形式将棒球这项复杂的体育运动的关键点数值化，通过对数值的测定和活用可以创建出一只优秀的队伍。同样，以战略的形式将具有充满各种元素的商业活动的关键点数值化，通过对数值进行测定和活用，也可以实现成功的经营，这就是管理会计的重要作用。

从第一章开始，我将为大家详细地解说管理会计的本质和具体的使用方法。

第1章　掌握管理会计的基本

1.管理会计的基本

■会计分为管理会计与财务会计两种

最近有人提出，不只经理和财务专家，对于所有的商界人士来说学习会计都非常重要。但是很多人对“会计”并没有正确的认识。

会计在英语中是“Accounting”，据说原本是由表示“说明”的动词“Account”演变而来。在英语中还有一个表示“说明责任”的词“Accountability”，语源同样也是“Account”。也就是说，“会计”在根本上拥有“说明”的含义 。

那么究竟要说明什么呢？如果用一句话来概括，那就是“说明公司如今处于怎样的状态，发生了什么事情”。

会计大体上可以分为管理会计与财务会计两种 （严格来说还有专门针对税务局的“税务会计”，但因为其结构和财务会计基本相同所以在本书中不做介绍）。

财务会计主要负责制作PL（利润表）、BS（资产负债表）、CFS（现金流量表）等财务报表，一般来说提到会计时很多人印象中都是这种会计。这是对投资家、银行、交易客户等外部对象说明公司状态

的会计。

比如，投资家和银行会从“这家企业是否能够取得利益，有没有投资的价值”等视角对企业进行分析，判断是否应该对该企业进行投资。如果不知道这家公司在做什么，今后能够取得多少利益，那么投资家和银行是绝对不会掏钱的。

这时，企业就需要利用财务报表来强调“去年一年和今年上半段我们公司取得了这些利益，将来很有发展潜力”。所以财务报表也可以说是企业的成绩表 。

财务会计也会对交易对象说明货款回收的可能性，对员工说明公司的发展性和健全性。也就是说，财务会计的工作就是通过数字将平时看不见的企业状况“可视化”，对投资家和银行等外部对象明确说明企业状况 。

与财务会计主要面向外部对象进行说明不同，管理会计主要面向内部（公司内部）对象进行说明 。

为了使商业活动能够更加有效地进行并且实现发展和成长，企业的经营者与员工必须准确地把握“现在公司之中究竟发生了什么，哪些地方存在问题”。或者在需要做出决定时，必须结合相关的指标进行计算、对会不会亏损进行验证。也就是说，管理会计的工作重点在于通过准确的数字对决定和行动的根据进行说明，取得部下、上司以及同事的认同。

一般来说，当人们听到“我想做××”“希望你做××”的时候，都会产生出“为什么？”的疑问。

在这种情况下，如果能够根据事实特别是数值来进行理论的说明“出于这样的原因。比如你看这个数字……”，那么就会很容易增加对方的认同感（从自己的角度来说就是增加说服力），让工作更加顺利地进行。

我们经常说“基于事实的理论依据更有说服力”，但实际上提供事实中最关键的数字在履行说明责任时也是非常重要的　（对理论思考方法和理论构成感兴趣的读者，可以同时阅读本系列的《逻辑思维》，PHP研究所）。

因此，管理会计并不局限于财务报表上的公司业绩，还会将包括现场运作在内的更加广阔范围的数字“可视化”，并且以此为基础来发现问题或者做出决定。

■首先是“可视化”

管理会计的第一步，就是对企业内的各种内容进行测定，将其“可视化”，通过数字来准确地把握现状。

比如对于刚刚创业不久的企业和规模较小的企业来说，经营者的注意力更多地放在企业内部，所以就算企业内部发生了什么问题都会被及时地发现。但对大型企业和在多元化经营中涉及许多业态的企业来说，经营者往往难以把握问题究竟出现在何处，结果可能会因为没有及时处理问题导致问题进一步恶化。

为了避免出现这种情况，需要通过数值化将企业内部的情况“可视化”。

不过，企业和商业活动中存在着许许多多的因素，并不需要将所有的因素全部数值化。比如在量身定做服装时，肩宽和身长等数据很重要，但脚部的尺寸就派不上用场。同样在管理会计之中，首先要决定“对哪些内容进行测定并且使其‘可视化’”。

一般来说，与提高组织的生产性和企业价值相关的数字应该被“可视化”。而对上述内容进行测定的指标则被称为KPI。KPI是“Key Performance Indicator”的简称，翻译过来就是“关键绩效指标”。在后文中都统一简称为KPI或者“指标”。

正如前文中提到过的一样，在发现问题和做出决定时经常会用到KPI。

以某IT企业为例。在IT商业活动中，用户数量和收费会员数量是非常重要的指标，经常会被作为KPI。假设对这些内容进行测定后，发现用户数有30万人，收费会员数量有1万人。也就是说，收费会员率是3.3％。

如果这个数字符合战略目标，那么说明现在的工作方法没有问题。但是，如果用户数符合预期，但收费会员数量（率）不足的话，那就需要“通过改变内容来增加收费用户”，如果收费会员率很好但数量不足的话，那就需要“在保持现在收费会员率的前提下，通过广告战略等增加用户数量”。

尽管最终采用什么方针还需要更进一步的分析，但不管怎样，如果不在战略意识的基础上对KPI进行准确的测定，就难以做出任何的对策。

事实上，对于IT商业活动来说，要想测定KPI只需要调取过去的数

据即可。但对于像饭店之类的商业活动来说，要想通过调取过去的数据来掌握“开工率”和“客单价”等重要指标却非常困难。所以必须尽早对影响战略的KPI进行测定，使其“可视化”。

如果将企业比喻为飞机，那么KPI就是驾驶舱上的仪表盘。或许经验丰富的飞行员即便不看仪表盘，仅凭目视和经验也能够驾驶飞机抵达目的地，但一般的飞行员可做不到。比如要向270度的方向飞行，如果不看仪表盘而飞向275度的话，就算只有5度的差异，但最终的目的地也将会相差十万八千里。飞行员经常查看仪表盘，可以在飞机偏离预定航线时及时进行修正，从而避免发生事故，平安无事地抵达目的地。

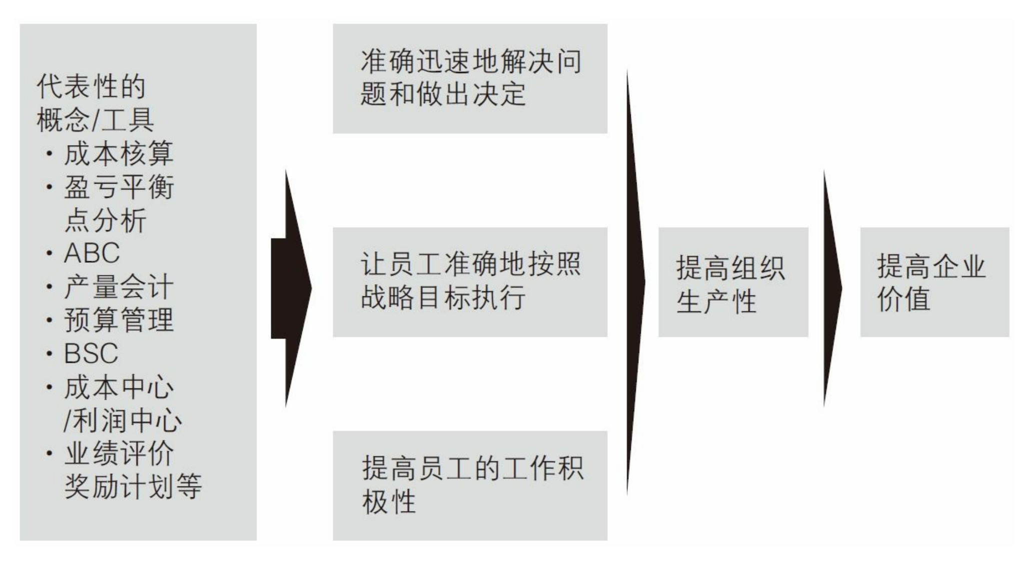
商业活动也是如此。或许天才经营者可以凭借经验与直觉取得成功，但一般的经营者如果也凭经验和直觉，迎接他的往往是公司破产的结局。

我将在下一章中为大家介绍最常用的KPI和在测定时需要注意的关键点。

■通过各种概念和工具来提高企业价值

就像驾驶舱中仪表盘再多，如果看不懂的话就毫无意义一样，只会设定和测定KPI也只不过是对数字的罗列罢了。关键在于对这些数字进行正确的分析，并且将其与解决问题、做出决定以及高效的组织运营结合起来。

因此，人们在管理会计之中发明了各种各样的概念和工具。其中最具代表性的概念和工具如图1-1所示，接下来我将为大家逐一进行解说。



图表1-1　管理会计能够实现什么

前文中关于管理会计的目的，主要围绕着问题解决和做出决定为主进行讨论，但实际上管理会计的目的大致可以分为三个方面。这三者之间是相辅相成的关系，从长远的角度来说最终目标都是提高企业的价值。

准确迅速地解决问题和做出决定

让员工准确地按照战略目标执行

提高员工的工作积极性

关于解决问题和做出决定，可以想到很多例子。具体来说，在经营者的层级上包括业务流程再设计、投资决定/事业撤退、资金调集、雇佣/结构调整等内容，在事业部长的层级上包括决定价格、重新设计生产线等内容，在现场层级上包括对每天工作内容的改善等。

贯彻战略目标，就是让现场的每一名员工都了解经营者和职场领导的想法，让所有人都朝着同一个方向前进。同时保持PDCA循环，使组

织得到稳定的成长。

提高员工的工作积极性，目的在于让员工能够按照战略目标努力工作。因为就算你将战略目标彻底贯彻到工作现场，如果员工在执行的时候很不情愿，那么企业的业绩就不会得到提高。就算不用让大家“双眼放光”那么夸张，但至少也不能让大家产生抵触情绪，而是能够在工作中保持一个积极向前的态度。所以通过数字来提高员工的工作积极性也是管理会计的重要职责。

图表1-1就是对这一系列流程的图解，通过这张图表大家可以初步了解“管理会计的目的”

■管理会计对任何人来说都是非常方便的工具

到目前为止，都是从公司经营的角度对管理会计的效果进行说明，但实际上管理会计可以应用在组织上下任何职业和场合。

比如对于销售部门来说，一般都只将销售额和订单数量等最终结果作为判断销售负责人业绩的标准。但近年来销售部门也导入了流程管理，很多企业都像图表1-2那样按照销售流程选择KPI，并且进行详细的测定。这样一来就可以找出销售活动中的哪一个环节出现了问题，哪一个销售负责人出现问题，从而对销售方法做出改善。

销售流程	KPI（例）
① 选择目标企业	目标顾客名单数
② 初期接触	接触（TEL）数
③ 负责人访问	面谈次数（时间）
④ 交换基本信息	账户信息页数
⑤ 获得提案委托	需求建议书数
⑥ 制作提案书・预算书	提案书、预算书数
⑦ 成交	合同、订单数
⑧ 交货、售后服务	货款

图表1-2　销售流程的数值管理

基于《法人营业利益的法则》（GLOBIS著，钻石社）的图表4-1制作

这是将管理会计的方法应用于部门单位的例子，同样在工厂等生产部门和开发部门，市场部门以及服务部门等，都可以通过KPI实现“可视化”，并且以此来对业务进行改善。

日本之前在生产部门和市场部门就已经实现了“可视化”，近年来就连难以数值化的基础开发部门和人事与管理等部门都逐渐变得“可视化”。

不只事业部门和服务部门，在更小的科室或者只有几名成员的团队甚至个人业务中，管理会计的方法也同样适用。

就像序章中介绍过的棒球对一样，离开商业活动现场，管理会计的思想和方法同样能够应用在日常生活的方方面面。

比如你想要提高英语对话能力，那么不能只看TOEIC的分数，还可以通过对“每周学习时间”、“背诵新单词、短语数量”、“每周用英语进

行对话的平均时间”、“每周听英语的时间（对话除外）”等KPI进行测定，来找到更有效率的学习方法。

对这些数字进行测定，还可以提高自己的积极性。比如在减肥中就有一种被称为“记录减肥”的方法，只要将自己每天的体重和食物中的卡路里含量记录下来就可以获得非常有效的减肥效果，一时间引起了极大的关注。

在夫妻之间，也可以对“一天的平均对话时间”、“每个月一起吃晚饭的平均次数”、“一天的平均发短信次数”、“一年中送礼物的次数和平均金额”等KPI进行测定，并且在达到目标时给予表扬（激励），这样或许能够创建出和谐美满的夫妻关系。

当然夫妻之间的关系有很多无法通过数字表示的部分，所以仅凭数字进行判断存在极大的弊端。但通过将之前不甚明了的情报数字化，也可以发现很多问题。

综上所述，管理会计和管理会计的思想，不只对经营者有用，对于所有的商界人士来说，都是必不可少的工具和思想。

2.企业的战略与管理会计

■企业的目标是什么

让我们再来思考一下“企业因何而存在”这个问题。也就是“企业的目标是什么”。

简单说，就是“按照企业的目标和经营理念发展”“从长远的角度提高企业价值”。

前者是企业固有的要素，后者更常见于股份制公司，也可以换一种说法，“在中长期创造尽可能多的利润”。在资本主义的世界之中，企业的最终目标都是追求利益。

当然，为了自身的经济利益而损害社会利益那是绝对不行的，利用特权向交易对象提出无理要求也会遭人鄙视。现在人们的CSR（企业的社会责任）意识愈发强烈，所以如果企业不在某种程度上对社会做出贡献的话，很难获得消费者的青睐。

从这一点上来说，企业的目标应该是在正确理解“企业的目标和经营理念”的基础上，“为社会提供持续的价值，并且与利益相关者（通过各种形式与企业产生关系的人）维持良好关系的同时创造利润、提高企

业价值”。

■测定商业活动是否按照战略计划进行

为了实现企业目标、获取利益，经营者需要制定战略。一个好的企业经营，离不开一个好的战略。

但不管战略多么优秀，如果不能够保证其准确地落实到现场，那么好不容易制定的优秀战略就白白浪费了。

以前文中提到的那个通过网络向个人提供服务的IT企业为例，假设这家公司制定了“先不急于获利，全力以赴增加网站内容和用户数量”的事业战略。因为只要比竞争对手抢先一步占领市场，获得一定程度的市场份额，那么后期一定能够取得收益。这也是在IT企业中比较常见的战略，像Amazon和YouTube等大型网络企业在创业初期都采取了这种战略。

Amazon自从创业开始连续几年都出现赤字，在这个过程中Amazon将全部力量都用在吸引用户和增加服务上，并且不断对顾客的购买行动进行分析，如今已经成长为全世界最大的电子商务企业。YouTube也是经过漫长的积累才开始通过广告等事业获得盈利的（事实上YouTube在出售给Google之后才开始产生收益）。如果Amazon和YouTube都只注重眼前的利益，那么肯定无法取得今天这样的成绩。

那么，“全力以赴增加网站内容和用户数量”的战略是否贯彻到现场并且得到准确的执行呢？对于这个问题我们只能通过测定才能了解。

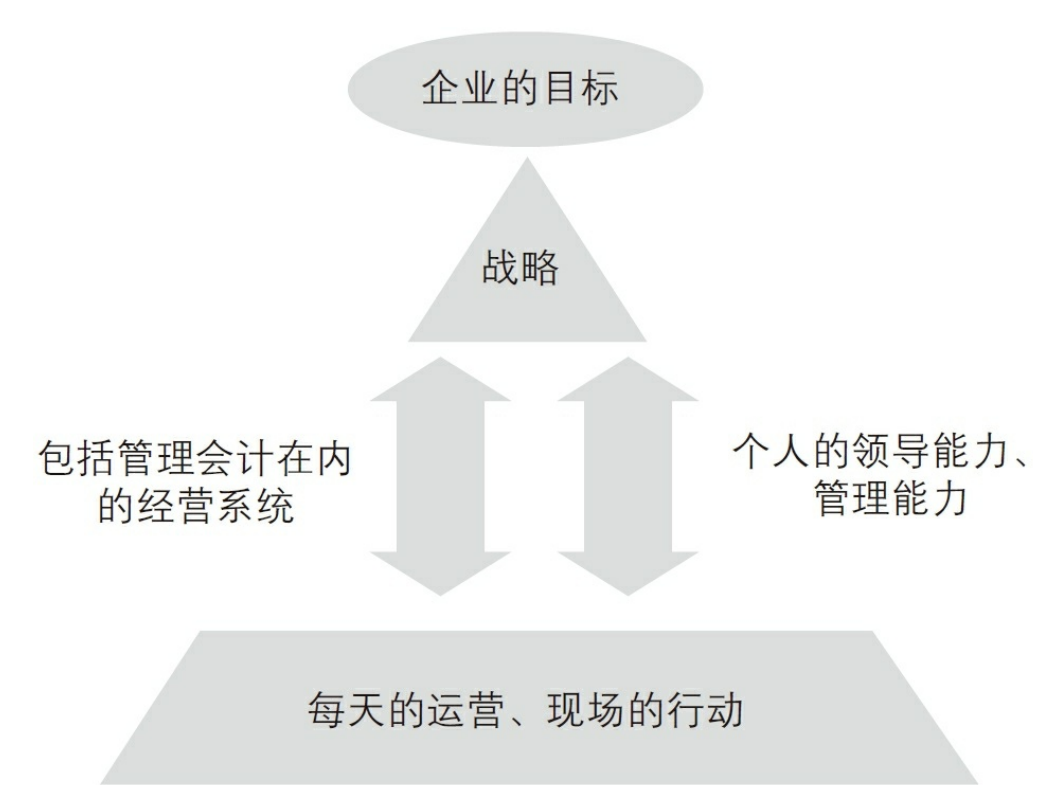
假设某部门的部长认为“我还是希望能够尽量减少赤字，所以削减

服务器的费用吧”。这样一来服务器的性能就会下降，难以提供令用户满意的内容。像这样阻碍用户数增长的问题，可能出现在经营者看不见的任何角落。

经营者为了避免出现这种情况，需要利用各种KPI来进行监测，确保自己的商业活动按照战略进行。

■用管理会计和领导能力来支撑战略

如果将企业的目标和战略与管理会计之间的关系进行一下整理，就如图表1-3所示。



图表1-3　战略与管理会计

要想实现目标，首先必须制定一个优秀的战略，而战略与实现战略

的现场运营之间，由包括管理会计在内的运营系统和领导能力相连，或者说在下方支撑。

管理会计之外的经营系统——促进战略实行的体制——包括人事制度、IT系统以及组织文化等。这些系统和体制之间需要发挥相乘效果，从而加速实现企业目标。对详细内容感兴趣的读者，可以参考专门的教科书（将组织文化称为系统可能会有人感到不习惯，但如果企业文化彻底渗透到每一名员工身上，那么员工就会自发地按照企业文化来行动。从这种意义上来说企业文化也算是一种广义的系统）。

正如这张图表所表示的一样，要想让战略传达到现场并且得到实行，个人的领导能力和管理能力是必不可少的，但只有这些也是完全不够的。通过管理会计等经营系统来保证事物朝着正确的方向发展，并且准确地对其进行管理和促进也同样重要。

3.灵活性极强的管理会计

■要想应用管理会计，创造性必不可少

为了让公司外部的第三者也能够理解公司状况，财务会计必须按照一定的规则来制作报表。如果每个企业利润表的写法都不同的话，投资家和银行就无法对企业进行比较，难以做出正确的判断。

因此财务会计的报表必须按照公司法和金融商品交易法等法律的规定来制作。另外，还有一个被称为会计政策的东西，在制作报表时必须采用法律许可的会计政策。会计政策有一定的范围（例：在对固定资产进行降价出售时候，是采用定率法还是定额法），在有价证券报告书等官方书面材料上必须明示采用的是哪种会计政策。

与之相对的，管理会计基本上都是面向内部进行说明，所以只要能够让经营者和员工理解，极端地说可以采用任何形式都无所谓。

正因为如此，虽然财务报表上的数字对管理会计来说也是非常重要的指标，但管理会计可以完全自己来制作指标，并且对这些指标进行灵活的运用。不拘泥于条条框框，利用创造性的思维来制作指标，正是管理会计的乐趣所在。

比如对于某企业来说，准确掌握销量内容在事业展开上具有非常重要的意义。所以除了测定最终的总销售额之外，对于其他的销量要素也需要进行详细的测定。

比如便利店行业，准确掌握不同时间段的销售情况，在给员工安排工作时间时就是非常重要的指标。另外，站在便利店总部的立场上来说，希望能够看出各个店铺之间的效率差异。如果只看“总销售额”，反映不出卖场面积的差距等要素，但如果将“销售额”看作是“卖场面积×每单位面积销售额”，就可以很清楚地看出哪家店铺的效率更高。

如果两个商圈人口相仿，而且距离地铁站都很近的店铺，单位面积销售额却存在很大的差距，那么就应该找出导致差距的原因，摸索解决的办法。

“单位面积销售额”其实是零售业经常使用的指标，所以对于拥有行业经验的人来说这可能算不上什么创新。

让我们来看另一个例子。比如将某餐饮店的销售额分解。即便是“销售额”这样单纯的指标，也可以从各种角度将其分解，让具体发生的细节变得“可视化”。如图表1-4所示，如果没有一定程度的创造性，可能会错过一些关键因素。

销售额=

- 前菜+菜品A+菜品B+菜品C+……
- 500日元的菜品+501～1000日元的菜品+1001～2000日元的菜品+……
- 吧台+桌子
- 现金+刷卡

- 一人顾客+两人顾客+三人以上+……
- 只有男性+只有女性+男女混合
- 公司职员+学生+家人+……
- 工作日+休息日（节假日）
- 上午+下午+晚间+深夜
- 顾客数×客单价
- 营业时间×单位时间销售额
- 桌数×每桌销售额
- 桌数×翻台数×客单价
- 营业时间×翻台数×客单价
- 其他店铺销售额×目标比率

图表1-4　将销售额从各个角度分解

是否能够完全监控这些数据，是由企业对IT方面的投资决定的，个体的餐饮店或许很难做到，但如果战略是通过提高“客单价”和“翻台率”来提高销售额的话，那么至少应该对这些数字进行大致的测定，来判断“是否能够实现目标”。

如果翻台率低，那就通过设置2小时的就餐限制来提高翻台率。当然，这可能会导致客单价降低，所以应该在设置2小时限制的同时，采取一些能够切实提高客单价的措施。

另外“翻台率”这个指标还可以进一步分解为“开工率”和“开工的桌位翻台率”。如果翻台率低的原因与“开工率”有关，那就需要采取能够切实提高开工率的措施。开工率在固定费的比率较高的商业活动中是一个非常重要的指标，所以必须予以重视，关于这部分内容我将在第三章中为大家做详细的介绍。

换一个角度来看，如果只有高峰期的开工率很高，那么为了提高平均开工率，可以采取分流高峰期客源的方法，比如提高高峰期的菜品价格，高峰期之外则通过优惠来降低价格，从而实现需求的平均化。

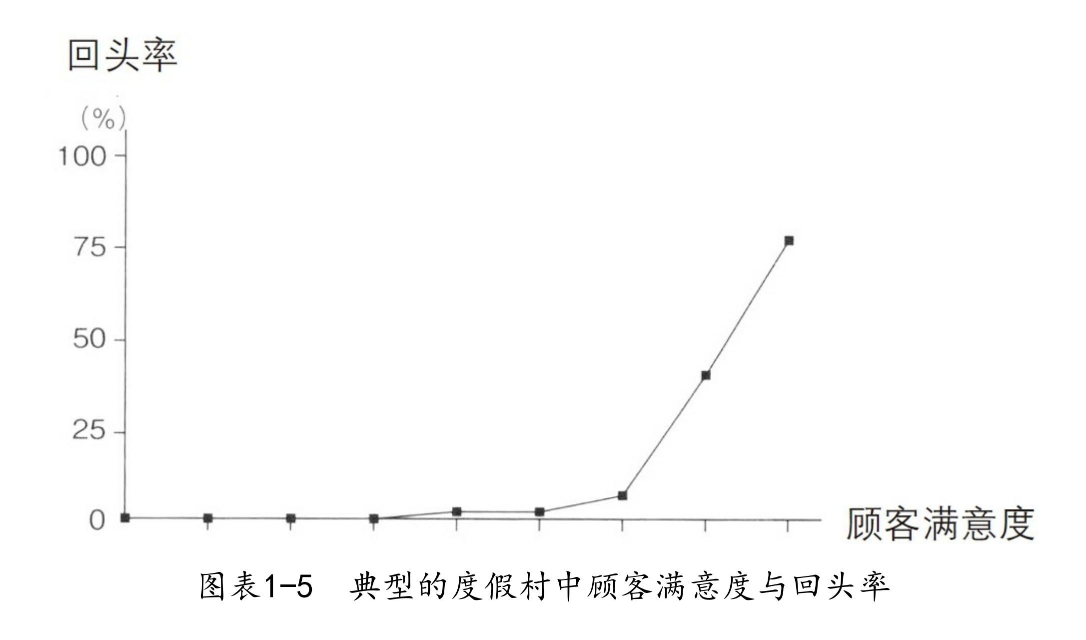
如果连高峰期的开工率都很低，那说明最初的市场分析就存在问题，需要对菜品种类、店铺招牌、宣传单等内容进行根本的修改。

接下来让我们看一个创造性应用管理会计的实例。

著名的星野度假管理集团将顾客满意度作为经营活动中最重要的指标。一般来说，绝大多数的顾客满意度调查表上都只有简单的3个级别"好""一般""不好"，稍微仔细点的调查表上会有5个级别，但星野度假管理集团却从"非常满意"到"非常不满意"共有7个级别的评价。还对"入住""客房""饮食"等每个项目都有非常详细的调查，从而找出"哪里令顾客满意，哪里令顾客不满"这些仅凭调查表难以发现的内容。

而且，在从-3到+3的7级别评价之中，顾客满意度必须达到平均2.5以上才行。如果以5分满分来看的话，平均2.5相当于4.7以上的高分，由此可见这是非常高的要求。

2.5这个数字并不是一拍脑门想出来的，而是在对与顾客满意度关系紧密的回头率（只有感到非常满意的顾客才会成为回头客）和客单价（感到满意的顾客会尝试更多的服务）等指标进行彻底分析后计算得出的。图表1-5表示的就是最典型的度假村中顾客满意度与回头率的关系。



图表1-5　典型的度假村中顾客满意度与回头率

星野度假管理集团之所以会像现在这样重视顾客满意度，起因是社长星野佳路氏与厨师长之间发生的争执。当时星野氏希望厨师长能够改变一下菜品的做法，但厨师长却出于身为一名厨师的自尊以“你根本不懂我的手艺”“我的朋友们都说好吃”为由不肯做出改变。

于是星野进行了顾客满意度调查，打算用客观的统计数字来证明那并非是自己的主观意见。调查结果正如星野氏所说的那样，顾客对菜品的满意度很低。厨师长在看到这个客观的数据之后，老老实实地对菜品的做法进行了改良。

也就是说，将顾客满意度这样一个平时很难看出来的要素，通过调查表的统计数字将其“可视化”，从而实现经营层面上的改善。

星野度假管理集团还构筑起了一个从高层领导、经理到兼职员工和钟点工全员共享顾客满意度数据的体制 ，力求使顾客满意度彻底“可视化”。

尽管很多企业都进行顾客满意度调查，但彻底实施并且应用在经营

活动之中的大概只有星野度假管理集团，可以说是非常独特而且具有创造性的系统。

同样，京瓷的阿米巴经营模式也是非常具有创造性的管理会计实例之一。所谓阿米巴经营模式，指的是由十几人到几十人组成的小型组织“阿米巴”自负盈亏 ，追求各自阿米巴的利益最大化（其中所采用的包括“差额利润”在内的指标都非常独特，关于这部分内容我将在此处 进行详细的说明）。通过将组织分成许多个小单位，可以更加迅速地应对市场变化。

销售部门可以成为阿米巴，生产部门也可以成为阿米巴。销售阿米巴向生产阿米巴购买产品。价格（这种在公司内部的交易价格被称为“转移价格”）可以由阿米巴之间协商决定。普通的企业工厂，一般来说并没有决定价格的机会。但在京瓷的阿米巴组织之中，如果生产阿米巴不小心以低廉的价格将产品卖给销售阿米巴的话，那么自己的业绩就会受到影响。于是，生产阿米巴除了要努力交涉之外，还要努力生产出能够卖出高价的产品。京瓷还将几个重要指标在整个公司内部公开，培养各个组织相互之间的竞争意识。

像星野度假管理集团的顾客满意度调查和京瓷的阿米巴经营模式这样，自由地设定指标并且将其应用在组织管理之中，正是管理会计的魅力以及效用所在。

■不要过分重视数字

很多人在学习会计时都会非常认真，但实际上在商业现场应用管理会计时，绝对不能被数字所束缚。尽管在商业活动中不能完全无视数

字，但如果对数字过于重视被数字所束缚的话，反而会产生弊端。

在应用管理会计时，切忌墨守成规，更不能拘泥于数字。因为现实中的商业事业与封闭的实验室不同，数字本身就存在某种程度的误差，在对数字进行测定后得到的答案往往也不是唯一的。我们只能从多个答案之中，选出在自己努力范围内能够实现的最好结果。所以这个答案可能是“当时的最佳选择”，而不是唯一绝对的正确答案。

对数字过分重视，会使人变得盲目。正确的做法是，该准确的地方准确，差不多就行的地方差不多就可以了。关键在于找到一个适当的平衡。

根据笔者的经验，在对数字的准确性要求不高的情况下，更有效率地收集数据然后共享往往会取得更好的效果。与其在结算日之后一个月才拿出订单额3768万1256日元这个非常准确的数字，不如在结算日当天拿出订单额大约在3770万日元左右这个大致的数字。所以最好的做法是在保持效率的同时拿出**“Good Enough”**（足以让商业活动顺利进行）的数字 。

在本章的最后，我还想再强调一点。

有些人认为，管理会计只要搞清楚数字就好，但这实际上是错误的想法。管理会计并不是孤立的，必须和组织论、运营、日常交流和战略实行联系到一起才能够发挥出真正的力量。如果不能够随着交流方式和领导能力的进化同时进化，管理会计终将被时代所淘汰。

反之，如果充分理解了管理会计，那么同样也能够理解运营和管理，对组织论也能够有一定程度的掌握。在构筑商业模式时，管理会计的思想也能够发挥出重要的作用。尽管想要灵活应用管理会计的思考方

法难度很高，可是一旦掌握了这种能力，将极大地提高你身为商界人士的适应性。

第2章　KPI的设定与活用

1.好的KPI从战略开始

■根据战略设定KPI

在管理会计之中，KPI是一个非常重要的因素。甚至可以说选择什么样的KPI，在很大程度上决定了管理会计的成败。

设定**KPI**时的关键就在于根据战略来进行设定 。不管数字看起来多么漂亮，如果不能准确地把握战略进展状况那便毫无意义。

在商业活动中，战略会受到：

- 行业环境、商品以及顾客特性
- 成长环境
- 行业地位
- 事业经济状况
- 竞争规则

等因素的影响，最终再加上经营者的价值观等综合因素后做出决定。所以应该设定哪些KPI，也需要根据这些条件来进行改变。

比如对于规模经济的商业活动来说，其在国内和全球的市场份额就是非常重要的KPI。特别是在那些成长期已经结束，差异化要素很少，

以成本为中心进行竞争的商业活动之中，这种趋势更加明显。

反之，对于全体市场占有率的影响性不大的区域密集型的不动产行业来说，区域内的市场份额、竞争率、竞争胜率、无竞争客单率、无竞争失单率等可能是更加重要的KPI。关于这部分KPI与战略之间的关联，我将在此处 为大家进行详细的介绍。

KPI常常会在考虑商业模式，特别是收益模式的情况下进行设定。商业模式拥有很多种含义，在这里可以看作是“在‘给什么人’‘以何种形式’提供‘什么东西’的宗旨下，与收益模式相结合的商业活动”。

比如在SNS和网络游戏平台的模式中，存在“广告模式”和“基本免费、服务收费（Freemium）”等收益模式。广告模式和电视与杂志上的广告一样，通过尽可能多地收集阅览者并且向其提供广告来从赞助商处获得报酬。

另一方面，基本免费、服务收费的模式，首先是利用免费版吸引尽可能多的用户，然后促使其中一定比率的用户使用收费版从而获得收益。比如免费版的功能有限，收费版可以使用全部功能，或者免费版的游戏中用来获取游戏胜利的道具数量有限（例：对战游戏中的强力武器和装甲等），收费版则可以购买这些道具，免费版只能试看部分内容，收费版则可以收看全部内容等等。

在广告模式的商业活动中，销售额（每月）可以分解为以下内容。

广告模式

每月的销售额=会员数×页面浏览数/会员·月×点击率×点击单价

另一方面，基本免费、服务收费的模式销售额可以分解为以下内

容。

基本免费、服务收费模式

每月的销售额=会员数×收费会员率×使用费（月）/收费会员

由此可见，即使同为互联网商业活动，应该关注的KPI也是完全不同的。尽管增加会员数都是最重要的前提条件，但在此之后的所有KPI全都不同，提高这些KPI所需要采取的对策也不同。

比如，在广告模式中，SNS和网络游戏平台提供者本身很难提高点击率，这就需要广告主的努力和协助。与之相对的，在基本免费、服务收费的模式中，只要在游戏品质和设计上下功夫，就可以同时提高收费会员率和使用费（月）/收费会员。

KPI还分为仅凭自己公司很难控制的指标，以及自己公司能够在一定程度上控制的指标两种。当然“容易控制”并不意味着“优秀”。对于公司来说，了解外部要因/内部要因对自己关注的KPI会造成多大的影响也很重要。

身处组织内不同位置的人，所应该关注的KPI也不同。

对于企业的总负责人来说，ROA（资产收益率）和ROE（净资产收益率）是最重要的指标，但对于现场管理者来说，ROA与ROE却毫无意义。接近现场的人，比如销售部长，最关心的往往是每一个产品以及各地区的销售额，但企业的总负责人却不能把注意力都放在这些细节的数字上。就算销售部长向总负责人报告这些数据也毫无意义。

关于战略和在组织内的位置导致的具体KPI的区别，我将在此处 之后进行详细的介绍，请大家参考。

■KPI具有创造性

在上一章中，我为大家介绍过管理会计是具有创造性的，而应用于管理会计之中的KPI也同样是具有创造性的。接下来让我们简单地来了解一下。

正如前文所述，管理会计的好处在于，可以不拘泥于传统的指标，自由地设定KPI。以向外部公开情报为目的的财务会计为了让财务报表不会引发误解，必须严格地按照规定来制作报表，而主要面向公司内部的管理会计的**KPI**则不必拘泥于这些规定， 甚至根据自己公司的状况和战略制定独特的KPI反而效果更好。

最好的例子就是在序章中介绍过的棒球领域的赛伯计量学。

赛伯计量学中所采用的“OPS”和“造成出局率”等指标，都是之前几乎被棒球界完全无视的指标，当这些指标被提出来的时候，甚至遭到那些头脑顽固的棒球爱好者们的嘲笑“这些数字究竟有什么意义”。但是，采用这些独特的指标所取得的效果，大家已经在序章中看到了。

在商业的世界中最广为人知的创造性KPI，就是前文中介绍过的京瓷的阿米巴经营模式。

在阿米巴经营模式中最独特的KPI就是用来表示附加价值程度的“差额利润”，用这个指标除以员工的总劳动时间就是“单位时间差额利润”。差额利润与传统的“营业利润”和“经常利润”完全不同，简单说就是“包括人工费在内的利润”。

一般情况下，我们在计算利润的时候都会减去人工费这个最大的成本项目之一。但是，如果这样算出的利润与其他阿米巴相比更低的话，可能会使人产生出“为了提高利润没必要采用人工费太高的人才”这个错误的想法。事实上，当各个部门自负盈亏的时候，为了追求短期利益而削减人工费的例子十分常见。

京瓷为了避免出现这种情况，特意采用了差额利润这个指标，这就相当于给阿米巴的领导传达了一个信号，“不必在意人工费，应该积极地追求包括人工费在内的利润最大化”。

京瓷还通过将“差额利润”除以“单位时间”来对生产效率进行更加严格的管控。在京瓷，就算能够提高差额利润，如果磨磨蹭蹭浪费太多时间，那么也无法得到好评。生产阿米巴必须尽最大可能消除生产过程中的浪费，对生产流程进行改善，通过提高生产效率来获得奖励。销售阿米巴如果只是整天出去漫无目的地访问并不能提高生产效率，所以必须做好充分的准备，找出成功率高的顾客，尽可能在最短的时间内完成必要的商谈。

接下来我将为大家介绍一些在商业活动以及其他现场中得到实际应用的独特的KPI实例。

诺德斯特龙的“单位时间销售额”

与京瓷一样导入“单位时间”概念的企业还有美国的高级百货商店诺德斯特龙。或许这个名字对日本人来说有些陌生，但在美国市场，诺德斯特龙在顾客满意度和员工满意度的排行榜上常年名列前茅。

诺德斯特龙按照“单位时间销售额”来对员工进行评定。因为员工对

这个指标非常重视，所以员工在接待顾客时会非常仔细，努力让顾客能够成为回头客。

另外诺德斯特龙还接受无条件退货。因为员工如果在退货的问题上与顾客进行交涉会影响“单位时间销售额”，所以当顾客提出退货时应该干脆地接受。

3M的“新产品比率”

3M作为一家为众多领域提供各种商品的生产商，一直拥有很强的技术实力。利用自身的技术实力不断地开发新产品，就是3M提高企业价值和创造利润的基本战略。

为了贯彻这一战略目标，3M将“新产品在总销售中所占的比率”作为一个重要的KPI。尽管根据当时的市场情况，这一比率的目标数字会发生微妙的变化，比如“3年以内30％”或者“4年以内40％”，但保持一定程度的新产品比率的基本原则却是坚持不变的。

不过就算员工无法达成这个KPI也不会遭到严厉的惩罚，实际上这个KPI更重要的作用在于向员工和股东们传递一个信息，那就是“我们公司不会只靠传统产品，而是一个不断推出新产品的革新公司”。

3M还有一个著名的KPI，“将业务时间的15％用于和当前业务没有直接关系的新研究和新企划”，也就是所谓的“私酿酒”项目。这是因为3M认为，当员工抱着轻松心态进行创新时，更容易诞生出热门的新商品。

实际上，对于使用业务时间的百分之多少用来进行创新这个指标，

并没有十分严格的监管。这一指标的主要作用就是为了证明3M是一个非常重视创新的革新型公司，给股东们留下一个重视创新的企业文化印象。

说到这里，或许会有人认为3M是一个相当自由开放，说难听点甚至是自由主义泛滥成灾的公司，但实际上却并非如此。3M在重视创新的同时，对于开发中产品的生产流程管理以及在售商品的业绩都有一套非常严格的判断指标。

自律性和创造性，两手抓两手都要硬——这种良好的平衡，正是3M之所以成为世界著名公司的关键所在。

理光的“环境会计”

理光在导入管理会计时，非常积极地采用了BSC（Balanced Score Card）这一工具。关于BSC我将在第五章中为大家进行详细的说明，简单说就是将对于企业来说非常重要的因素分为“财务”“顾客”“内部流程”“学习与成长”四部分，每一个都设定与之相对应的KPI对战略的实行和修正提供支援。

理光的独特之处在于，除了上述4个标准的要素之外，还添加了“环境保护”的独特视点。通过采用“碳粉盒的回收率和再利用率”与“二氧化碳排放量”等环境保护和减轻环境负担的KPI，推进“成为对环境无污染企业”的企业战略目标。

提出这一战略目标的，正是于1996年就任社长的樱井正光（现任理光董事长）。樱井氏根据自己常年在欧洲累积的商业经验，认为“重视环境保护将会提高企业的竞争力”，并且以此为信念大力推广环境经

营。虽然如今很多企业都开始强调环境保护意识，但在日本没有任何一家企业比理光对这一点的认识更早，投入力度更大。

樱井氏还在《日经生态学》（2005年4月号）的采访中这样说道。

“首先，我让‘同时实现环境保护与提高经济价值’这一理念牢牢地扎根于员工的意识之中，然后我让员工从小事做起，通过实际行动让他们意识到这不仅仅是理念。接下来，我将理念分解成具体的目标和行动计划，并且让计划、管理、推进、评价的PDCA良好地循环起来”。

由此可见，不仅要设定KPI，如何将其渗透进组织之中去也是需要下功夫的内容。

不丹的“国民幸福总值”

能够将非常抽象的难以数据化的信息，通过数值的形式让许多人理解，并且易于进行比较分析，这就是KPI最大的优点之一。

从这一点上来说，不丹国王所提出的“国民幸福总值（GNH）”这一指标，就是非常独特的KPI。

GNH是在1972年由当时的不丹国王所提出的概念，它不像GDP那样只考察经济方面的指标，而是以“心理幸福程度”“健康”“教育”“文化”以及“优良统治”等与人们的幸福感息息相关的内容来作为指标。这些指标是通过一个包括几百个项目的问卷调查来进行测定和计算得出的 ，其中包括“认为自己幸福吗”“家人之间是否相互帮助”“与医疗机构之间的距离”等内容。

不丹不追求**GDP**而以提高**GNH**作为自己的战略目标，GNH这一指标也是不丹在决定政策方针时最重要的判断基准。

比如有一个大规模的资源开发项目，虽然能够带来巨大的经济利益，同时也会破坏环境给当地居民造成负担。面对这个难以回答的问题，如果有“优先提高GNH”作为判断基准，那么关于这一项目究竟应该继续还是停止，就很容易做出判断了。

另外通过对GNH进行持续的观测，还可以做出“最近几次的调查显示GNH有所下降，或许有必要重新审视一下这段时间的政策和国家方针”的判断。

与GNH基本上只在不丹范围内进行调查不同，英国的环境保护团体进行调查的“全球幸福度指数（HPI）”则是对全世界各个国家的数字进行测定，能够对各个国家进行对比。这就相当于商业世界之中的与竞争对手公司进行比较吧。

以上为大家介绍了一些独特的KPI的例子。但有一点希望大家不要误会，并不是说“越具有创造性越独特的KPI越好”。如果过于追求独特性却不具有战略意义的话，那么这样的KPI也是毫无意义的。

关键在于，为了能够按照战略目标开展商业活动，不被现有概念束缚，运用自由创新的思想设定最合适的KPI。

2.更加有效地利用KPI

■KPI的相关注意点

KPI虽然是非常方便的工具，但如果不精心地进行设定和测定那么就无法发挥出全部的效果，甚至可能误导出错误的决定。为了避免出现这种情况，接下来我将为大家介绍与KPI相关的几个基本的注意点。

只关注必要的内容

可能有人认为，KPI设定的越多信息量越多，越能够更加准确地实现“可视化”，但这种想法其实是错误的。如果**KPI**增加得过多会超出人脑的处理极限，反而使人难以做出正确的决定，甚至影响商业活动的效率。

比如我们在检查身体的时候，会检查很多项目得到很多检查结果。就算每天都做这些检查对我们的健康管理有好处，但对于普通人来说这些数据实在是太多了根本难以处理。或许对于濒死的重病号或者VIP来说，确实有必要每天关注大量的数据，但普通人并没有这种必要，所以检查身体只要一年一次即可，平时只要每周测量一次体重和血压之类的就够了。

商业活动也一样，拥有天才头脑的经营者或许可以对很多KPI进行分析并且做出决定，但普通的商界人士可做不到这一点，如果关注的KPI过多，反而可能会错过真正重要的KPI的变化和异常。

缩小KPI范围的另一个理由在于成本。

测定**KPI**需要一定的时间和精力，这些都是成本消耗　。就算对提高销售额有帮助，但如果测定KPI的成本会导致利润减少，那么还是不测定为好。

当然，KPI太少也会导致效果下降，所以KPI的数量应该多少才好不能一概而论。在后文中出现的BSC方法中，要想掌握某事业的情况，**20**～**30**左右的**KPI**是比较合适的。

简单易懂

根据企业的业态和战略制定有创造性的KPI固然重要，但如果这个KPI过于复杂难以理解的话也是不行的。

KPI不能只追求数字，还要让每个人都理解“这个**KPI**具有什么意义”“为什么要重视这个指标”。只有理解了这些内容，员工才能够清楚企业的战略意图，从而提高员工的工作积极性。但如果KPI过于复杂，那么要想说清楚就很困难了。

举一个稍微有些极端的例子，假设某企业在对销售负责人进行评价时，采用了一套基于独自分析方法的崭新KPI。

销售负责人评价=12.3×销售额+28×毛利率+587×访问次数

+11270000×新交易企业数

就算这个KPI的分析结果确实能够准确地反映出销售负责人的能力和业绩，在对销售负责人进行评价时非常有效，但恐怕绝大多数的销售负责人对于这个KPI的计算结果都完全无法理解吧。因为在看到分解的项目后，所有人都会产生出“为什么要用这些数字作为系数”的疑问。

或许有时候只要经营层能够理解就足够了，现场层级的人不理解也无所谓，在这种情况下就算使用稍微复杂一些的KPI也没关系，但当指标与现场运营有关的时候，就必须让全员都理解才行。因此一个简单易懂的KPI是非常重要的。

不要频繁变更

KPI通过连续的测定可以把握一定时间内的变化情况。因此如果频繁变更**KPI**，就会失去与过去的连续性，导致难以进行比较和分析 。

比如对工厂的每条生产线的生产量进行测定时，如果从某个月开始数字变少了，那么可能是这条生产线发生了什么问题。但是，如果这个月测定生产线的生产量，下个月测定每个人的生产量，再下个月测定生产小组的残次品率，像这样频繁变更KPI的话，就算出现异常值也难以发现。

但另一方面，世间的商业环境是在不断发生变化的。比如到某一时期为止，某产品的回收再利用率在商业活动中都是非常重要的指标，但随着技术的进步，几乎所有的产品都能够回收再利用了。这样一来，还像以前一样只测定回收再利用率就毫无意义，必须将这部分内容进一步分解重新设定KPI才行。

因为连续性的问题不能随意变更KPI，而如果因为习惯而一直沿用过去的KPI又会跟不上时代的变化——如何在两者之间寻求平衡，这是一个很难判断的问题。关键在于，不要过于拘泥细枝末节，思考最终是否“对提高企业价值做出了贡献”。

另外还需要注意的是，就算每次测定的都是同一个**KPI**，但内容可能会发生变化。　比如对销售人员的访问次数进行测定时，以前必须与顾客交谈超过5分钟才符合标准，但从今年开始只要递交了名片就算一次访问，当基准发生变化时测定的数字意义也随之改变。如果没有认识到这种变化，只看数字可能会产生出“今年比往年的访问次数增加了不少”的错误理解。

在定量分析和管理会计的领域，必须进行“Apple to Apple”的比较才有意义。只有对在相同的测定基准下测定出来的数据进行比较，才能够得到有意义的结果（说句题外话，在进行身体检查时要求前一天晚上8点之后就不要再吃任何东西，不只是为了便于进行胃肠检查，更是为了保证每次的测定条件一致）。

在现实中要想每次都以同样的条件对企业的KPI进行测定确实很难，但在正规的条件下进行测定后，应该将内容准确地记录下来。因为企业里的负责人可能会发生变化，所以尽量不要把这些内容只保留在个人的记忆里。像这样正规的体制有助于日后提高决定的精度。

测定和报告要注重时效性

测定后的KPI数据（根据内容的不同）必须注重时效性。特别是在事业环境变化剧烈的商业活动中，如果收集和报告不及时的话，可能

会导致数据失效 。

假设为了把握某工厂的生产效率，对每条生产线的生产量、残次品率、库存量等KPI进行测定，测定的结果将用来更新生产流程。

在这种情况下，如果从收集数字到报告总共用了半个月时间的话会出现怎样的结果呢？假如残次品率超出标准，那么这半个月来问题一直都没有得到解决，测定的数据几乎失去了意义。在这个例子中，最好能够几小时，或者每天一次迅速地收集数据并且共享给所有人。

销售方面的当月数据也是一样，与在月末的结算日之后一个月才拿出非常准确的数据相比，在当月的20日就开始收集数据，然后将其乘以1.5倍估算出当月的数据及时公布显然更有意义。

对于财务会计来说，像最终财务报表这样的重要报告确实需要花费几个月的时间来追求准确无误的数据，但对于主要面向公司内部的管理会计来说绝大多数情况下不必追求那样的准确率。关键在于"能够实际应用"的同时掌握好准确度和效率的平衡。

在效率（以及品质）这一点上便利店做得最好。便利店对哪种商品卖给哪个年龄层的顾客之类的数据都有实时监控，并且每天累计。便利店的店长和采购员会根据监控的数据做出"气温下降导致冰镇饮料的销量下降，应该增加热饮的商品种类""周三附近的食堂休息，应该多准备一些便当"之类的判断。如果不能及时获取这些数据，那么就会错过最佳的上货时机，甚至做出错误的判断。

我再重复一遍，不管KPI设定得多么准确，如果在测定和报告时失去时效性的话，那么效果将会大打折扣。前文中提到过的"只关注必要的内容"，也是为了能够更加迅速地对KPI进行测定和报告，从而在第一

时间做出决定。

■思考公开范围

以“可视化”为目的进行思考和测定的KPI基本上以公开为原则，但在实际的商业活动现场，经营者可能不会将测定的所有KPI全都向员工公开。将测定出来的数据向什么人，公开到什么程度，是管理会计上的重要问题。 测定出来的数字公开范围仅限科长以上级别的情况十分常见。

从我个人的角度来说，除了那些机密性较高的情报之外，应该尽可能地将数字公开比较好，但不同的经营者对于这一点的看法也不同。

举一个最常见的例子，人事考核的相关指标和个别的人工费等指标，一般情况下普通员工是接触不到的。虽然在世界上也有将这些指标向全体员工公开的企业，但这只是极端的例子，对于一般的组织来说如果真的这样做了可能会导致难以收拾的结果。

在第一章中我曾经介绍过，“Accounting”这个词的原意是“说明”，所以如果公开了多余的情报，那就必然会产生出多余的说明责任。

正如我们常说的，“人类是感情动物”。公开所有KPI的测定结果是否会提高全体员工的工作积极性，让他们更加愉快地工作，这件事谁也说不准。特别是一些负面的**KPI**（比如失误率等）和与人事考核相关的**KPI**，在公开时要尤其慎重。

在KPI的公开方式上，日本RECRUIT公司的做法非常独特。RECRUIT公司将每个员工的工作业绩都公布出来。或许会有人感到疑

惑，“这样一来业绩不好的员工岂不是会因为气馁导致工作积极性更差了吗”，甚至有很多人认为“没有人愿意在这样的组织里工作”。实际上，绝大多数公司都只在领导层公开个人的工作业绩。

那么，RECRUIT公司为什么采取这样的做法呢？答案很简单，因为明确地公开了业绩数字，所以管理层对员工本人的态度更加温和，并且能够对其进行积极的指导。也就是说，如果没有公开数据的话，经理在与部下面谈时，首先要出示具体的数据对部下进行批评和否定。这方面经常会牵扯经理很多精力。

RECRUIT通过公开业绩数字，让所有人都意识到自己存在的问题，使经理可以跳过批评和否定的过程，将精力都集中在鼓励与帮助员工上。

但这种方法并不适用于所有的企业。RECRUIT之所以可以这样做，是因为该公司的录用方针（录用有活力且乐观开朗的人）和积极向前不断挑战的企业文化充分地发挥了作用。

管理会计是非常强大的工具，但并不意味着仅凭管理会计就能够解决一切问题。必须思考如何让管理会计与组织的其他要素——人事制度、IT系统、组织文化等——产生相乘效果。

3.被众多企业的KPI采用的财务指标

■在财务报表中比较常用做KPI的指标

前文中为大家介绍了很多独特的KPI，但实际上在财务会计的财务报表中，也有很多数字可以作为KPI应用在做决定和评价上。特别是对经营者进行评价时，往往都以财务报表上的数字以及股价等传统的KPI来作为评价基准。

接下来我将对这些KPI进行简单的介绍。另外，要想更好地理解管理会计，需要了解财务会计相关的一些基本术语。

本书将为大家介绍财务报表的基本构造，特别是以日本比较重视的利润表（PL）和资产负债表（BS）的数字为中心进行说明。

首先是财务报表中经常使用的数值以及相应的比率。这些数据作为KPI所表示的内容大体上可以分为“综合力”“收益性”“效率性”“安全性”“成长性”五个方面（图表2-1）。

图表2-1　KPI经常使用的财务报表的数值

综合力	收益性	效率性	安全性	成长性
ROA（资产收益率） ROE（净资产收益率）	销售额 销售额总利润（率） （销售额）营业利润（率） （销售额）经常利润（率）	总资产周转率 应收账款周转率 存货周转率 应付债款周转率	净资产比率 流动比率 速动比率 资金流动性 利息保障倍数	销售额增长率 总资产增长率

■表示综合力的指标

这里包含的两个指标表示的是整个公司的收益能力，也就是经营者这一年来的成绩单。

对于管理会计来说，与“ROA”和“ROE”这些表示整个公司的数字相比，更加重视“销售额利润率”“存货周转率”等表示现场运营的数字。从这个意义上来说，这两个数字被直接应用于管理会计之中的机会或许比较少。

但“ROA”和“ROE”不但是对财务会计来说非常重要的数字，而且是每一位商业人士必须理解的指标。

ROA（资产收益率）=息税前利润÷总资产

用来表示公司拥有的总资产的使用效率，销售额以及获取利润的数字。是对经营者进行评价时的代表性数字之一。

ROE（净资产收益率）=净利润÷净资产

用来表示净资产（股东出资与过去累积利润的合计）取得多少利润的数字。因为与股价息息相关，所以是经营者和股东非常重视的指标。

■表示收益性的指标

这里包含的指标，是用来考察公司盈利能力的指标。与表示综合实力的KPI相比，这是更贴近现场的指标，对于部长、科长等经理级别的人来说非常重要。

这些KPI经常被应用于事业部门、项目以及产品上。测定期间也不像财务报表那样一年四次，而是每月、每周甚至有时候每天都会进行测定，将每个商业活动取得多少利益以非常详细的形式“可视化”。

其中最为重要的是“销售额总利润（率）”和“（销售额）营业利润（率）”两个。“（销售额）经常利润（率）”由于存在金融收支等经理级别无法控制的部分，所以作为KPI经常遭到忽视。

销售额

本业的利润。没有金钱收入就称不上商业活动，所以经营者和事业负责人首先关注的就是这个数字。对于现场的销售负责人来说这也是非常重要的数字。

销售额总利润（毛利润）/销售额总利润率（毛利率）=销售额总利润÷销售额

用从销售额中减去生产成本和原材料费用后与销售额之间的比率，来表示产品和服务获得了多少附加价值。这是表示产品与事业竞争力的数字，产品经理以上的管理层都很重视这一数字。因为这个指标经常用百分率的形式表示，因此很容易看出与竞争对手之间的差距。

营业利润/销售额营业利润率=营业利润÷销售额

本业得到的利润减去销售成本和一般管理费后与销售额之间的比率。很多经营者和事业负责人都很重视这一数字。数额和比率都很重要。

经常利润/销售额经常利润率

营业利益中加上金融收支等内容的数字。一般来说在部长以下级别的人因为与公司的财务活动没有直接关系，所以对营业利润（率）并不关注，但日本的经营者往往对这个数字十分重视。

■表示效率性的指标

商业活动中的效率性，指的是用尽可能少的资金提高尽可能多的销售额的经营活动。

比如同样拥有一亿日元资产的企业，每个月取得1000万日元的销售额和每个月5000万日元的销售额相比，后者就是具有5倍效率性的经营活动。

比如丰田汽车，拥有一套被称为及时生产技术（Just In Time system）的独特方法。通过只在必要的时候调用必要的原材料和零件，来尽可能减少无用的库存，减少被库存资产所束缚的资金，使资金能够得到更有效的利用。这就是提高效率性的方法。

像这样用来测定效率性的KPI包括以下四个。

总资产周转率=销售额÷总资产

用来表示企业的资产在提高销售额上的使用效率。经营层对这一数值很感兴趣。

应收账款周转率=销售额÷应收账款

用来表示货款回收率的指标。与资金周转息息相关。不只经营层，就连现场的销售经理对这个数字也非常敏感。

存货周转率=销售成本÷存货

用来表示库存管理效率性的数字。只要是拥有库存的商业活动，其事业负责人都应该关注这个数字。库存积压会给资金周转造成极大的影响（无法投入资金进行生产，无法回收现金等），因此应该尽量将库存控制在最小限度并且加快销售速度。

应付账款周转率=销售成本÷应付账款

用来表示公司的采购债务偿还效率性的数字，采购负责人非常重视这一数字。

另外，“应收账款+存货-应付账款”计算出来的数值被称为营运资本（working capital），是金融领域非常重视的数字。因为这个数字越大，需要筹集的资金就越多。所以管理会计有时候也会将这个数字作为KPI来使用。

■表示安全性的指标

企业的安全性，指的是还有多少剩余周转资金，有多少因为资金链断裂导致破产的风险。

一般情况下，这个数值与经营者和财务部门之外的人关系不大，销售部门为了获取交易对象的信任可能会用到这个指标，但对普通的商界人士来说并不需要过度关注这个指标。

净资产比率=净资产÷（负债+净资产）

净资产在总资产中的比率。用来表示财务健康性的指标，经营者和财务负责人很重视。如果这个数字过高，说明没有充分利用负债（贷款），所以这个数字并不是越高越好。

流动比率=流动资产÷流动负债

用来表示公司短期支付能力的数字。经营者和财务负责人比较重

视。

速动比率=速动资产÷流动负债

表示现金存款、应收票据、应收账款、有价证券等容易变现的资产，能够覆盖多少流动负债。经营者和财务负责人比较重视。

资金流动性=现金存款+短期拥有的有价证券

或者，资金流动性比率=（现金存款+短期拥有的有价证券）÷（销售额÷365）

这个指标表示的是手头拥有多少可以自由使用的流动资金，可以是资金余额，也可以是资金余额除以一天销售额之后计算出的比率。经营者和财务负责人比较重视（尤其是在业绩和资金周转不佳时）。

利息保障倍数=（营业利益+金融收益）÷支付利息

用来表示营业利益和金融收益比需要支付的利息高出多少的数字，这个比率越高意味着财务越健康。经营者和财务负责人比较重视（尤其是在业绩和资金周转不佳时）。

■表示成长性的指标

企业的目的是追求持续性的利益，因此企业的成长尤为重要。特别

是对于初创企业来说，与眼前的利益相比，更应该重视将来的成长性。

如果企业能够顺利成长，就可以选择积极的攻势战略，员工们的工作积极性也会得到提高使公司内部活性化。从这个意义上来说，测定成长性的KPI是非常重要的。

销售额增长率=销售额增加额÷基准时点的销售额

用来表示公司成长性的最基本的指标。对于成长期的企业和事业来说，这是比收益性更重要的数字。是从经营者到现场经理，所有层级都非常重视的数字。

总资产增长率=总资产增加额÷基准时点的总资产余额

用来表示公司的财产规模取得多少增长的数字。但需要注意的是，即便财产规模增加，但如果不能与销售额和利益挂钩的话则毫无意义。所以与销售额成长率相比，这个指标不太受人重视。

还有一个指标，虽然不在资产负债表上但却应该保持关注，那就是对公司来说非常重要的资产——“员工”。如果员工数量激增，结果对员工的培养和理念渗透没有及时到位，那么就有可能导致公司的运营出现问题。

■财务报表之外经常使用的KPI

接下来我将为大家介绍财务报表之外经常使用的KPI。

与财务报表的指标不同，这些KPI绝大多数都是金钱以外的数字。

市场占有率

用来表示自己公司的产品和服务在市场中的地位。特别是在规模型的商业活动和网络商业活动中非常重要。这是从经营者、事业负责人到生产经理，所有层级的人都非常重视的数字。

顾客满意度（**CS**）

这个数字提高，回头率、顾客宣传、顾客单价都会增加。甚至有一种说法认为“提高CS是最有效率的市场活动”。这是从经营者、事业负责人到生产经理，所有层级的人都非常重视的数字。

消费者占有率

消费者对该产品与服务的支出中，自己公司的产品与服务所占有的比率。一般来说，提高这个数字可以降低交易成本，提高顾客服务的收益性。这是市场和销售负责人非常重视的数字。

单一用户数（**UU**）

用来表示访问网站和特定网页的人数的指标。由于很多IT商业活动的收益模式都是从增加用户数开始的，因此对UU非常重视。IT企业的经营者和市场负责人都很重视这个数字。

ARPU（每用户平均收入：**Average Revenue Per User**）

用来表示每多一位顾客增加多少收益的指标。移动通信和IT商业活动中比较重视这个数字，特别是事业负责人和市场负责人非常重视。

开工率

用来表示机械、装置、人员、设备等工作程度的数字。不管生产行业还是服务行业，特别是固定费比较高的商业活动，都非常重视这个数字。对经营者、事业负责人、现场负责人等非常重要。关于这部分内容我将在此处 中做进一步的介绍。

残次品率

制造业非常重视的指标。这个数字过高会影响企业的竞争力。经营者、生产负责人、工厂负责人对这个数字非常重视。

按时交货率

制造业和配送业比较重视的指标。如果这个数字太低，说明生产和物流存在问题。如果总是不能按时交货，很有可能造成顾客流失。生产负责人和物流负责人以及销售负责人都非常重视这个数字。

产量（销售额-变动费）

用来表示公司获取现金速度的指标。在第四章为大家介绍的产量会计中处于重要的地位，一般以金额表示。如果产量遇到瓶颈那么这个数字就会变低，需要找出瓶颈并且消除。经营者和事业负责人比较重视这个指标。

销售额研究开发费

这个数字越高，对影响将来盈利能力的R＆D（研究开发）上的投资就越多。但需要注意的是对R＆D进行投资并不能够直接获得利润。经营者和CTO（首席技术官）比较重视这个数字。

新产品比率

追求革新的企业非常重视的指标，这个数字越高说明R＆D和市场分析的效率越高。经营者、事业负责人、CTO应该重视这个数字。

员工人才培训费

用来表示在员工培训上进行了多少投资的数字。人事部比较重视的数字，这也是与金额的多寡相比更重视质量的指标。

员工满意度

用来表示职场氛围、工作环境、待遇（工资与福利等）等情况的指标。有时出现提高这个数值但业绩并没有相应提高的情况，要注意找到平衡。经营者和人事部门比较重视这个指标。

离职率

与员工满意度和职场环境息息相关的数字。这个数值越高，经验传承的效率性越差，还会导致雇佣成本增加，顾客满意度下降等问题。不仅人事部，经营者也应该关注这个数字。

再利用率

用来表示产品回收再利用效果的数字，对环境保护有重要意义。现在CSR（企业的社会责任）愈发受到重视，特别对制造业更是如此。经营者和事业负责人比较关注这个数字。

■关于成本

除了上述列举的这些KPI之外，还有一些与成本相关的指标经常被作为KPI使用。

企业的最终目标——利润——就是销售额减去成本之后得到的金额，所以不管是了解商业活动实态，还是审视战略计划，成本都是必须把握的内容。管理会计本身就是从制造业的成本管理基础上发展起来的，从这个意义上来说，成本核算与管理会计是不可割舍的。

因此在第三章中，我想拿出一部分篇幅对成本进行一下简单的解说。在这里希望大家首先了解与成本相关的指标也是重要的KPI。

4.典型的KPI组合

■组织内位置与KPI的关系

如果有一个适用于任何企业的KPI列表的话那问题就简单多了，但实际上并没有这样的KPI列表。在不同的行业环境、商品、顾客特性、战略、成长环境之下，需要注意的**KPI**也有所变化，所以不同的企业和负责人需要根据自身的情况来设定必要的指标 。

不过，像“这个商业活动中需要这样的指标”“这个位置的人需要这样的指标”之类的典型KPI却是存在的。

接下来我将为大家介绍在多种情况下都应该注意的典型的KPI组合。

首先是根据企业组织内的位置和职务改变关键KPI的例子。

如图2-2所示，基本上来说，越是站在企业金字塔顶端的人，对年度和季度的最终结果责任越大，而处于下层现场的人则对日常运营的指标非常关注。甚至有的公司会对生产工厂每天的产量和残次品率以及单位人工和单位时间的产量与效率进行详细的测定，以求改善运营状况。

上市企业的经营者因为要对股东负责，所以对股价和ROE等指标非

常关注，但对于没有上市的企业经营者来说，这些指标就不那么重要了。

图表2-2　应该关注的KPI

绝大多数的企业经营层都应该关注的KPI
·销售额、订单额 ·毛利润、营业利润、税前利润 ·销售额与利润与上一年度对比的成长率 ·销售额与利润的预算达成率 ·现金流 （上述内容最好能够每月测定一次） 还有销售额利润率与上一年度和竞争对手的比较
上市企业的经营层应该关注的KPI
·股价（每天） ·ROA（每年） ·ROE（每年） ·PER（每年）
经理部门应该关注的KPI
·银行存款余额、每天的现金流（每天） ·银行贷款额、总负债额（每天） ·净资产比率（最好是每月）
销售部门应该关注的KPI
·目标顾客名单数 ·接触（TEL）数 ·面谈次数（时间） ·收到的顾客提案委托书（RFP）数 ·提案书、预算书数 ·合同、订单数

・销售额
・货款回收额（率）
（最好是每月）

■战略与需要关注的KPI之间的关系

正如前文中多次提到过的一样，根据企业的战略、也就是在竞争中取胜手段的不同，需要关注的KPI也会有所变化。在这里我将为大家简单地介绍一下BSC的思考方法和与之最相符的战略。

在图表2-3之中，存在三个战略，亲近顾客（**Customer Intimacy**）：与顾客亲密接触的战略、卓越运营（**Operational Excellence**）：提高运营优秀程度的战略、产品创新（**Product Innovation**）：提高产品优良性的战略（特里西和威尔斯马提出的**“**三个价值信条**”**），以及BSC中的4个KPI“财务”“顾客相关”“运营”“学习与革新”。

	亲近顾客	卓越运营	产品创新
财务的KPI	重要	重要	重要
顾客相关的KPI	最重要	最低关注	（重要）
运营的KPI	最低关注	最重要	（重要）
学习与革新的KPI	最低关注	最低关注	最重要

图表2-3　战略与需要关注的KPI

基于《卡普兰与诺顿的战略平衡记分卡（THE STRATEGY-FOCUSED ORGANIZATION）》

（罗伯特·卡普兰、戴维·诺顿著，樱井通晴监译，东洋经济新报社）制作

通过这份图表我们可以看出，“财务”的KPI在每种战略中都非常重要，但另外三种KPI在不同战略中的重要度也有所不同。

“亲近顾客”是通过彻底应对顾客的需求来实现差异化，从而在竞争中取胜的战略，因此与顾客相关的KPI是最重要的，具体来说包括“顾客满意度”、“顾客内占有率”、“投诉数量”等。至于另外两个，只要注意不要引起顾客的不满就足够了。

“卓越运营”战略最重视与运营效率性相关的KPI。比如理发店，理发师的开工率和顾客的回转率、平均等待时间等都是决定胜负的关键。至于另外两个只要保持最低关注即可。

“产品创新”战略对学习与创新相关的KPI非常重视。在这部分的KPI之中，像3M的新产品比率和特别订单数等经常被作为指标使用。对另外两个也需要保持一定程度的关注。

■行业的经济性与需要关注的KPI之间的关系

根据所处行业的商业经济模式，需要重视的KPI也会有所不同。

图表2-4综合了六种商业经济模式以及相应的典型行业，还有各自需要重视的KPI。

图表2-4　各种经济种类和KPI

商业经济的种类	典型行业	关键KPI举例
规模经济	制造业、银行	销售额、相对占有率、总资产
熟练度经济	制造业、服务业	销售额、行业排名、收益率、残次品率
范围经济	多元化企业	资源共享比率、派生商品数
交易经济	B2B商业	顾客内占有率、维持率
密度经济	店铺、物流	配送费、地区内占有率
网络经济	网络商业活动	顾客数、内容数

在“规模经济” 之中，越大的公司竞争优势越大，制造业和银行都属于这种商业经济模式。这种模式可以通过大量采购获取折扣从而降低采购成本。销售额、总资产、相对占有率（与排名第一的企业的占有率相对的比率）等都是重要的KPI。

“熟练度经济” 在制造业和服务业很受重视。特别是对于制造业来说收益率非常重要，通过经验的不断积累收益率会越来越高，还能够起到压缩成本的效果。在重视熟练度的商业活动中，基本上是从业时间越长销售额越高，所以需要通过提高销售额和行业内排名来获得利润，测定收益率可以省去很多无用功。

“范围经济” 也可以说是协同作用，也就是通过多元化发展利用多种资产和经验来降低成本。比如尿不湿这种商品，与吸水材料在技术开发、原材料采购、生产工程、销售和市场分析等方面有很多地方可以共享人才和经验，所以与单独从事其中一项事业相比，同时从事这两种事业更有优势。

A部门使用的物品B部门继续使用的次数、能够共享的人才比率、大宗采购时获得的折扣率，这些都是可以用到的KPI。

“交易经济” 指的是通过与现有顾客建立一定程度的良好关系，省

去品牌介绍的时间和精力，可以更容易提供优秀的服务，并且促使顾客进行重复消费。虽然这在B2C中也有效果，但在B2B中更受重视。顾客内占有率和排名，有交易往来的集团企业数和部门数等都是KPI。另外，很多人都习惯把注意力放在与下游顾客的交易行为上，实际上与上游的供应商之间也同样可以建立这种机制。

不过，如果过度依赖于特定的顾客或者供应商，就会在价格交涉上变得被动，结果导致交易经济带来的利润被削减甚至抵消。

“密度经济” 指的是通过集中获得利润。最典型的例子就是物流成本。另外，集中还可以提高品牌认知，同时提高顾客消费的便利性。在便利店和手机营业厅、ATM等商业活动中这是非常重要的因素。

另一方面，如果开店过于集中，可能会导致同行之间的竞争。虽然适当的竞争有利于发展，但竞争过于激烈会导致店铺对总部失去信任，工作积极性下降。同行竞争没有办法实时测定，应该定期通过用户调查等手段来掌握同行竞争的情况。

“网络经济” 是通过增加用户数和内容来提高网络的使用方便度，提高顾客使用的便利性。网络商业活动中最典型的情况是，经营者与追求利益相比更重视增加用户数量和内容数量，首先构筑起行业内的领先地位，然后才追求利益。

不过，自从互联网普及以来，为数众多的IT初创企业都采用了这一战略，但只有Google、Amazon、Facebook等少数行业内名列前茅的企业成功盈利。从这个意义上来说，不能只关注顾客数和内容数，行业内排名也是非常重要的KPI。

■成长阶段与需要关注的KPI之间的关系

企业成长的阶段不同需要注意的关键点也不同，因此需要关注的KPI也有所变化（图表2-5）。

图表2-5　成长阶段与相应的KPI

成长环境	关注点	关键KPI举例
起步期	起步是否顺利	商业计划进展率、Burn Rate、认知度、银行余额
成长期	是否构筑起市场地位成长是否顺利	市场占有率、成长率、投资额、现金流
成熟期	利润取得状况	利润、生产效率指标、现金流
衰退期	利润取得状况	利润、现金流

在起步期　　，与商业活动本身相比，进展率、认知度等KPI更加重要。

进入成长期 的企业，比较重视自身在市场中的位置和成长率。

进入成熟期　的企业因为难以得到进一步的成长，所以更重视的是利润和营业的现金流。

进入衰退期　　的企业彻底失去成长潜力，只能尽可能追求利润回收。KPI也主要关注利润和现金流等指标。

■战略不同的三个企业的例子

接下来我将以业态和战略都不同的三个典型企业为例，为大家介绍

与这三个企业相应的KPI。

某零件生产商**A**

规模经济的零件生产商，属于产品差异性较少的行业。因此成本是决定顾客的KBF（Key Buying Factors：关键购买因素），也就是影响购买的重要因素。另外这一行业的成长环境处于成长期后期。

在这种情况下，A公司选择了通过扩大规模提高自身市场占有率和降低成本的战略。

与这一战略相应的KPI如图所示。

餐饮连锁公司**B**

提供国内比较少见的餐饮类型的餐饮连锁公司。今后的成长很值得期待，几乎没有竞争对手。

适合B公司的战略是通过急剧扩张提高早期的品牌认知度和顾客满意度，从而提高顾客的回头率，通过顾客宣传来增加客源。虽然不能完全无视利益，但在当前环境下应该对成长进行前期投资。在竞争对手出现之前扩大规模，占据全部的市场份额，牢牢稳坐行业内第一位的宝座。

与这一战略相应的KPI如图所示。

IT初创企业**C**

从事IT相关商业活动的初创企业C，与报社合作将许多内容放到网上，还提供匿名的留言板服务。收益模式是广告模式，如今还处于成长期。

C公司的战略关键在于尽可能多地吸引用户。因此相应的KPI如图所示。

对于零件生产商A来说重要的KPI
・市场占有率（相对占有率） ・重要顾客的顾客内占有率 ・与竞争对手的成本差（难以测定的情况下可以选择定价差） ・库存、原料费、工厂开工率、准时交货率、收益率

对于餐饮连锁公司B来说重要的KPI
・顾客满意度（CS） ・客单价、回头率、开工率 ・废弃率 ・店铺密度 ・（开店区域内）品牌认知度 ・加盟店满意度（维持率） ・加盟店平均销售额 ・销售额、销售额成长率 ・现金流 ・物流成本

对于IT初创企业C来说重要的KPI
・单一用户数（UU）与增长率 ・访问数（PV）与增长率 ・平均停留时间 ・顾客生成内容数（量）与增长率

- 广告点击率
- 点击单价
- 法人顾客数与增长率

■让KPI进化

不管花费多少精力多么小心谨慎，也没有一次就能够做到完美的事情，加之商业环境不断发生变化，如果不能够应对变化，就会跟不上时代的脚步。所以当战略改变时，**KPI**也要随之更新和进化 。

比如麦当劳，以前麦当劳的战略就是单纯地吸引更多的顾客，所以非常重视与“效率”相关的KPI。但最近麦当劳开始提高商品的单价和品质，战略从单纯追求顾客数量转变为提高总销售额和利润。与以前低价格战略的时代相比，现在商品单价的KPI更加重要。

最近麦当劳大力推广手机优惠券。这样一来手机优惠券利用率较高的年轻客户群的客单价下降了，而利用率较低的高年龄层的客单价则提高了。优惠券利用率这个10年前根本不存在的新KPI，现在也变成了一个非常重要的数字。

KPI的设定并不是一劳永逸的，而是需要时刻保持进化的。

第3章　成本与成本核算
——使管理会计得到发展的重要的KPI

1.成本与成本核算

■成本是最重要的指标之一

成本是管理会计中最重要的指标之一，与许多内容都息息相关。对成本的计算或者相关的方针被称为成本核算。

企业的最终目标，就是持续提高企业价值和产生利润。所谓利润，简单说就是销售额减去成本。

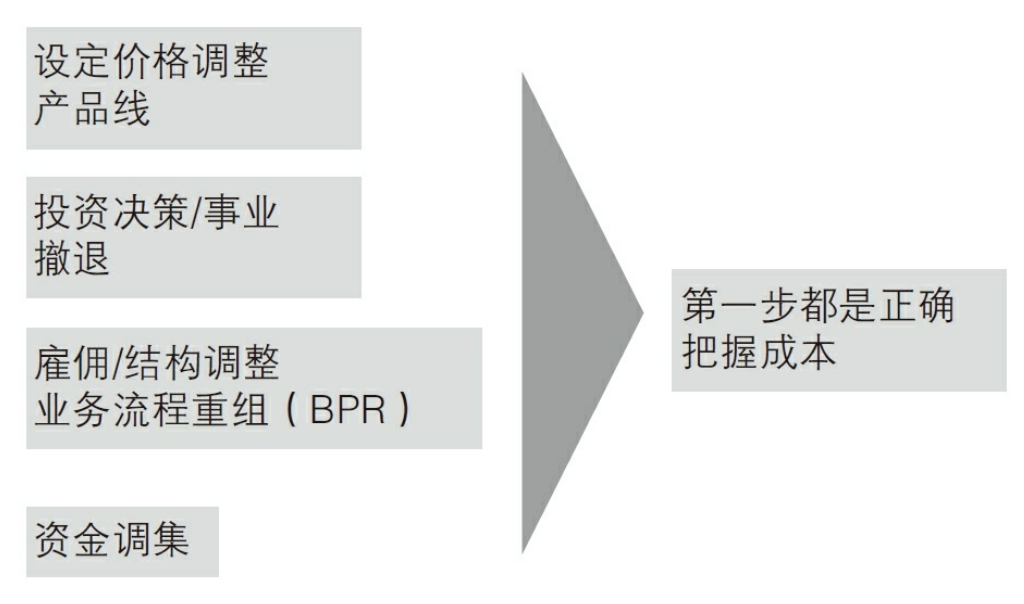
销售额这个数字比较容易测定。比如某商品卖了多少个的数据很容易得到，各个部门的销售额和平均每个顾客的销售额等数据，获取起来也没什么难度（当然，要想将这些销售额的“内容”创造性地分解，并且将其应用在战略上则并非易事，关于这一点我已经在前文中为大家做过介绍）。

与之相对的，要想把握一个产品的销售成本却非常困难。比如，某产品的原材料费比较容易把握，但在同时负责其他产品的销售负责人的人工费和工厂的场地租赁费中有多少属于这个产品的成本，无法简单地计算出来。

同样，要想算出在每个部门和每个顾客身上花费的成本也很困难。

正因为要想准确把握成本如此困难，所以成本才成为管理会计中最重要的指标之一。

设定价格、调整产品线、事业撤退等商业活动中诸多决定的第一步，都是从准确把握成本开始的。然而要想迈出这第一步却比想象中要难得多。



图表3-1　成本核算对经营判断非常重要

曾经的DRAM（一种半导体内存）生产商就因为成本核算上的失误导致经营判断出现错误。

1980年代后半段，日本产的DRAM盛极一时，占据了全世界百分之八十的市场份额。但后来由于成本过高导致该行业的企业都出现赤字，但日本的生产商却没能及时调整方向，结果损失越来越大。如果能够尽早调整事业战略的话，日本的DRAM产业或许不会像现在这样一蹶不振。之所以会出现这种情况，原因之一就是没有准确地进行成本核算（当然，除此之外还有错误判断技术竞争力等各种各样的原因）。

如果认真进行成本核算，准确把握生产DRAM实际需要多少成本，那么就能够及时发现赤字，并且采取对策。但是，曾经的日本DRAM生产商却一直沿用古老的原价计算方法来进行成本核算，结果不但没能及时发现赤字问题，还继续扩大生产，最终造成了无可挽回的损失［这部分内容稍微有些专业，当时绝大多数的日本企业采用的原价计算，都是认为产量越大生产成本越小的全部原价计算方式。结果，虽然生产成本确实降低了，但实际上滞销（残次）品库存却越来越多，给现金流造成极大的影响（详细内容请参考卷末此处 的“补充1”］。

成本核算是管理会计中必不可少的。 从历史的角度上来看，成本核算也是推动管理会计发展的最大动力。

■“只要削减成本就好”的想法太过天真

“只要降低成本经营就会得到改善”，拥有这种想法的人或许不在少数，但这种想法过于天真。

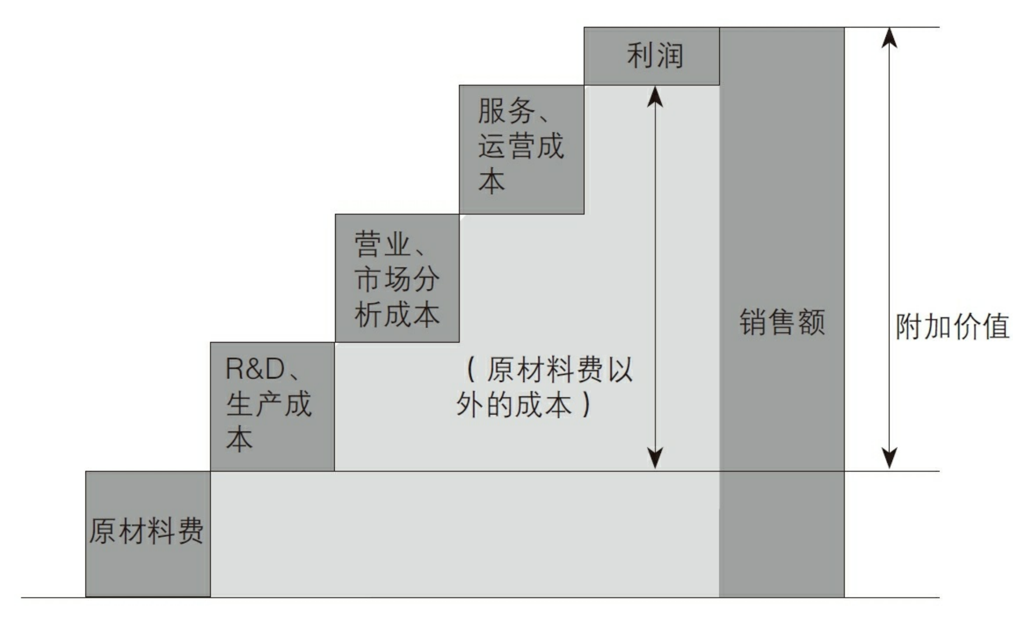
当一个企业濒临破产时，银行等金融机构派来的人首先采取的行动就是削减成本和压缩资产负债表（变卖资产等）。这是因为他们除此之外不知道其他改善经营的方法。

而优秀的企业重建专家，当然也会对成本进行削减，但同时甚至更先一步地，他们会思考如何让企业重新成长。哪一种方法更正确，想必不用我多说了吧。

关键在于，准确把握成本的质量。

可有可无，对业绩影响很小的多余经费，就是质量差的成本，应该

毫不犹豫地削减。而对企业的价值创造有正面影响的成本则不能随意削减，甚至应该考虑是否追加投资。成本，除了原材料费之外，几乎都属于附加价值。只有适当地增加成本才能够提高对顾客的附加价值，这一点必须牢记。



图表3-2　成本≈附加价值

研究开发费（R&D）就是一个很好的例子。生产商如果削减了研究开发费，那么短期内或许会削减成本使收益构造得到改善，但从长远的角度来看将来会因为无法生产出具有魅力的新产品而导致企业价值下降。所以分清哪些成本可以削减，哪些成本不能削减非常重要。

削减成本是一项需要创造性的工作，比如对工作流程进行彻底的调整缩短必要的工作时间，实现削减成本的目的，这就需要极强的创造性　。缺乏创造性的人只能选择更换价格更便宜的原材料、削减人工费等简单的方法。虽然这也是方法之一，但搞不好的话可能会导致产品品质下降和员工工作积极性降低等更负面的影响。

2.成本的种类

很多成本在盈亏表上都以销售原价、销售费用、管理费用等项目的形式表示，但管理会计在计算成本的时候，只用这些数据是不够的。要想对成本进行分析，做出能够提高企业价值的决定，必须了解各种成本的“性质”。

本书将对成本性质中最基本的“固定费用/变动费用”和“直接费用/间接费用”分别进行说明（从严格意义上来说，**“**成本**”**和**“**费用**”**也是不同的概念，但在本书中所表示的含义基本相同）。

■固定费用/变动费用

所谓固定费用，就是在短期的管理周期（一般是一年以内）中，不管销售额如何变动都会产生一定金额的成本。代表性的固定费用包括店铺租金、工厂折旧费、正式员工的人工费等等 。

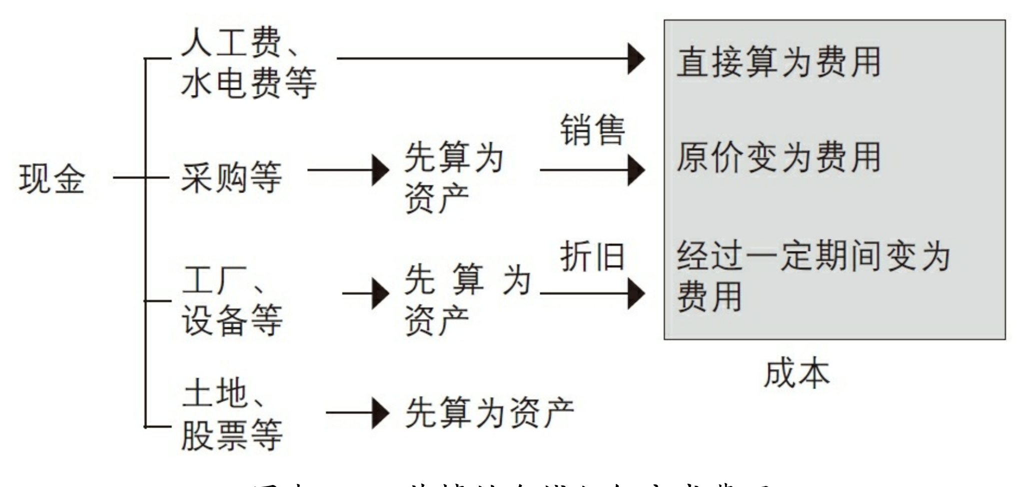
另外，在固定费用中，也有随着年数的增加在一定程度上与销售额等比例增长的情况。固定费用随着销售额增加而等比例增长倒是没什么问题，但令人烦恼的是，当销售额陷入下降局面时固定费却难以随之削减。特别是在日本，很难采用美国式的彻底的结构调整，所以这种情况

更加明显。

所谓变动费用，则是在短期的管理周期中，与销售额成比例发生的成本。

代表性的变动费用包括采购费用、原材料费、一部分的水电费等等 。比如500日元的玩具的原材料费是100日元，那么售出10个玩具的话原材料费就是1000日元，售出100个玩具的话原材料费就是1万日元，与销售额成比例增长。

假如玩具的销售额是0，那么与固定费用不同，原材料费也是0。虽然生产滞销品也是需要原材料费的，但在资产负债表中这部分被表计为“库存”，并不属于成本。会计上的费用，一般来说是在产品被卖出去之后才表现在盈亏表上（或许很多人不理解，为什么明明花了钱进行生产却不算做成本。正是由于这个问题，最近在会计上也不再只关注销售额和费用，开始重视与金钱流动情况相关的现金流。关于花掉的金钱怎么变成费用，请参考图表3-3。当然这只是一个简表，可以帮助大家简单地理解一下）。



图表3-3　花掉的金钱如何变成费用

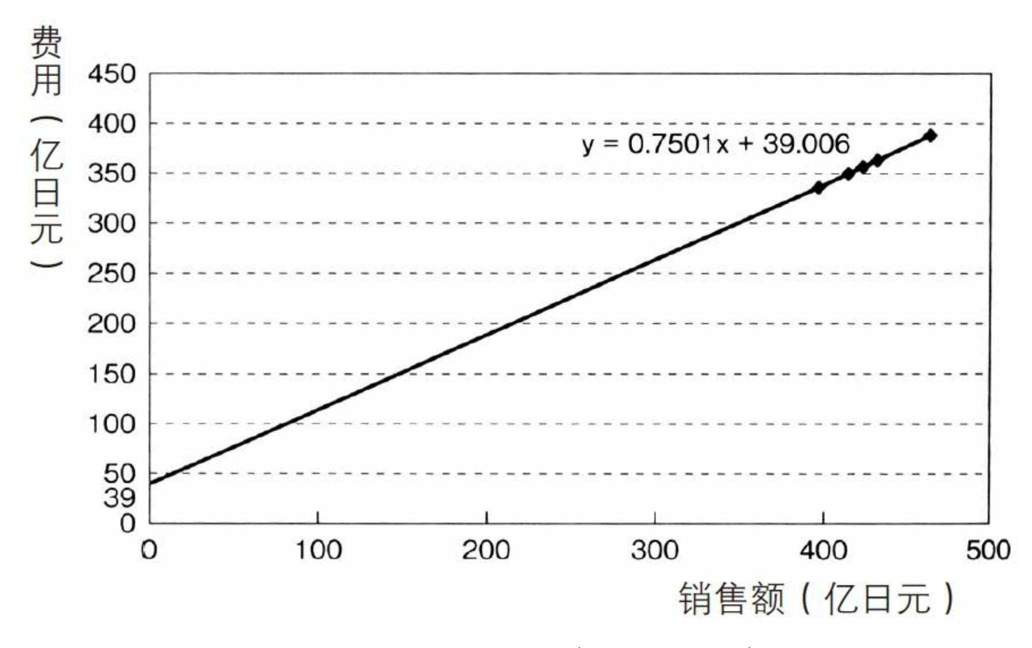
了解固定费用和变动费用的区别还有一个好处，那就是可以帮助我们理解在此处　中即将为大家介绍的盈亏平衡点。盈亏平衡点可以让我们知道在一个会计年度（或者一季度）中，需要取得多少销售额才能够避免出现赤字。同时也可以应用在其他许多地方。

正如前文中提到过的一样，要想削减固定费用是非常困难的，所以在建立中长期计划时把固定费用控制在什么范围内是必须考虑的重要问题。

在实际商业活动中，关于如何区分固定费用和变动费用，大致有两种方法。

一个是将费用项目按照“正式员工的人工费属于固定费，原材料费属于变动费”的方法分类（科目法）。像水电费、广告费等难以判断的费用，因为准确区分需要花费大量的时间和精力，所以绝大多数情况下都是按照一定程度的比率来进行区分。

另一种方法需要用到过去的业绩表（回归分析法）。比如图表3-4的例子，以销售额为横轴，费用为纵轴，然后将每个月的数据填进去。由此可见固定费用是每个月39亿日元，变动费用率占销售额的75％。



图表3-4　利用表格计算固定费用和变动费用的方法

■直接费/间接费

还有一个基本的成本区分方法，那就是按照"直接费用"与"间接费用"来进行区分。

所谓直接费用　，就是某特定的产品和服务或者相关部门产生的非常明确的成本。对于产品来说，原材料费、专业生产线的人工费等都是直接费用。

与之相对的，间接费用　则指的是特定的产品和服务以及相关部门产生的不明确的成本。生产多种产品的工厂的折旧费和管理部门的人工费都属于间接费。

直接费用由于是和产品相关的明确成本，所以计算起来非常简单，但要想计算间接费用就没那么容易了。间接费用应该如何按照产品或者部门来进行分配，对于管理会计来说是一大难题。

比如，某饮料生产商的茶饮料部门同时生产和销售绿茶和乌龙茶两种产品。

在对绿茶和乌龙茶的成本分别进行计算时，茶饮料部门同时涉及两种产品生产的员工的人工费应该按照怎样的比例来进行分配呢？关于这个问题的解决办法，请参考此处 中为大家介绍的ABC。

■“固定费用/变动费用”与“直接费用/间接费用”的关系

“固定费用/变动费用”与“直接费用/间接费用”的区分完全不同，图表3-5可以表示两者之间的关系。如图表所示，一瓶饮料的成本可以这样分类。

像这样区分成本之后，可以提高所做决定的质量，并且更容易找到方向。

图表3-5　一瓶饮料中“固定费用/变动费用”与“直接费用/间接费用”的关系

	直接费用	间接费用
变动费用	直接变动费用 ・主要原材料（ 原液/茶叶、水等） ・饮料瓶、瓶标	间接变动费用 ・工厂全体的消耗（工作服、手套、消毒液等） ・工厂全体的水费、电费
固定费用	直接固定费用 ・专用员工的人工费 ・专用生产线和设备的折旧费、租金	间接固定费用 ・专用员工以外的人工费 ・工厂租金 ・工厂的折旧费、租金

假设瓶装乌龙茶的成本提高了，那么首先应该找出究竟是变动费用/固定费用、直接费用/间接费用之中的哪个提高了，并且对原因进行分析。如果是原材料茶叶的采购价格提高了，那么就只是乌龙茶成本的问题，但如果是因为工厂全体的人工费提高，那这就不是一个产品的问题而是整个公司的问题了，必须采取相应的对策才行。

正如本章中提到过的一样，降低成本关键要在不影响产品品质和顾客满意度的前提下进行。通过对成本进行区分，可以使我们更清楚地发现哪些成本容易被削减，或者了解在削减成本时应该采取怎样的行动。

顺便说一下，有一个很常见的问题，那就是当出现赤字部门时，立刻停止相应的事业。很多人认为“只要停止赤字部门，就可以提高相应的利益”，但实际上这种想法是错误的 。

停止一项事业的话，当然这项事业的销售额和直接变动费立刻消失了，但其他费用，特别是直接固定费用却不能立刻减少。至于剩余的人工费更是直接转嫁到其他事业的成本上。如果这部分不能在其他事业上得到有效的利用，那么停止事业不但不能改善收益，甚至可能造成更大的赤字。

因此，当事业出现赤字时不能单纯地停止，而应该先采取提高销售单价等扭亏为盈的措施，如果一切措施都不管用最终只能选择事业撤退的话，接下来就应该考虑剩余的资源能够利用在其他什么事业上，或者将包括员工在内的该事业全部资源都出售给其他公司。

3.成本核算中普遍存在的问题

前文中为大家介绍了准确把握各种成本的方法。但实际上“准确”掌握成本，也会给我们带来很多烦恼。接下来我将为大家介绍一些具有代表性的问题。因为没有唯一绝对的正确答案，所以大家也可以自己思考应该如何应对这些问题。

间接费用的分配

比如前文中介绍过的饮料公司的例子，在准确掌握成本后，如何分配间接费用就成了一个很大的问题。特别是在最近多品种少量化的影响下，间接费用的比率逐渐增大，这个问题就变得更加重要了。

另外，间接费用也并不是说只要按照实际情况进行分配就可以的。准确把握实际情况和公司部门及个人的评价完全是两码事。尤其是具有发展前景的事业，如果按照实际情况的数字来进行人事考核，那么很有可能影响这个很有发展前途的部门的工作积极性。因此，对于新事业应该少分配一些间接费用，从而降低该事业的负担。

对未开工经营资源的处理

任何企业也不可能将经营资源100％地利用起来，对于未开工部分的成本应该如何处理也是一个很难解决的问题。比如工厂有三条生产线，生产线1生产产品A，生产线2生产产品B，生产线3则处于停工状态。生产线1的折旧费可以直接算进产品A的成本之中，那么生产线3的折旧费应该在产品A和B中如何分配呢？虽然从准确把握实际情况的角度上来看，这个成本不应该分到A和B任意一个产品之中去，但对于企业全体来说却必须有人来承担这部分的成本。

对免费加班的处理

与“未开工的经营资源”没工作也会产生成本相对的是免费加班，也就是明明工作了却没有产生成本。但是，如果因为免费加班并没有产生成本就对其彻底无视，会导致无法准确把握实际情况。如果一个员工每天应该工作8小时，结果却工作了12小时，那么这名员工的人工费应该如何判断就是一个很大的问题（本来最好的解决办法是消除免费加班的情况，但对于所有企业来说都不可能立刻解决这个问题）。

免费资源

比如在产品A的开发和生产中辛辛苦苦总结出的经验和技术以及购入的设备，随后又应用在其他的产品B和产品C上。也就是所谓的范围经济（参考图表2-4）。对于企业来说，当然要将公司内部的资产有效地利用起来。但是在总结这些经验和技术时产生的人工费和设备的采购费，一般在会计上都会算在产品A的头上，而产品B和产品C则都不包含这些成本。

像这种免费使用过去资产的情况，在计算成本时应该如何分配就是一个很大的问题。特别是当成本与最后计算出来的利润与人事考核挂钩时，这个问题就显得更加重要了。

时间对应

企业结算必须以一年、半年或者一个季度为单位进行，但实际上成本往往超出这个时间循环。

比如某产品是长销品。对于财务会计来说，这个产品的开发费在最初的年度就已经被全部处理掉而消失了，但是对于管理会计来说这种对成本的处理方法却是存在问题的。如果这个产品能够销售10年，那么应该每年分配十分之一的总开发费作为成本，然而实际上要想预计一个商品将来能够销售多少年是非常困难的。

成本核算的成本

准确的成本核算需要准确的测定，而准确的测定会增加金钱成本，还涉及机会成本（为了做这件事而不能做其他更有益的事所导致的机会损失）。所以成本核算最大的目的之一明明是削减成本，但这样一来反而提高了成本造成本末倒置。

比如一个在某大型电器生产商中工作的人，为了准确分配电梯相关的费用，打算把握一下各个部门的员工使用电梯的实际情况。于是他坐在电梯前对使用电梯的人数进行记录，但后来他发现与取得数据的有用性相比自己付出的时间和精力过于巨大，最终放弃了这项工作。

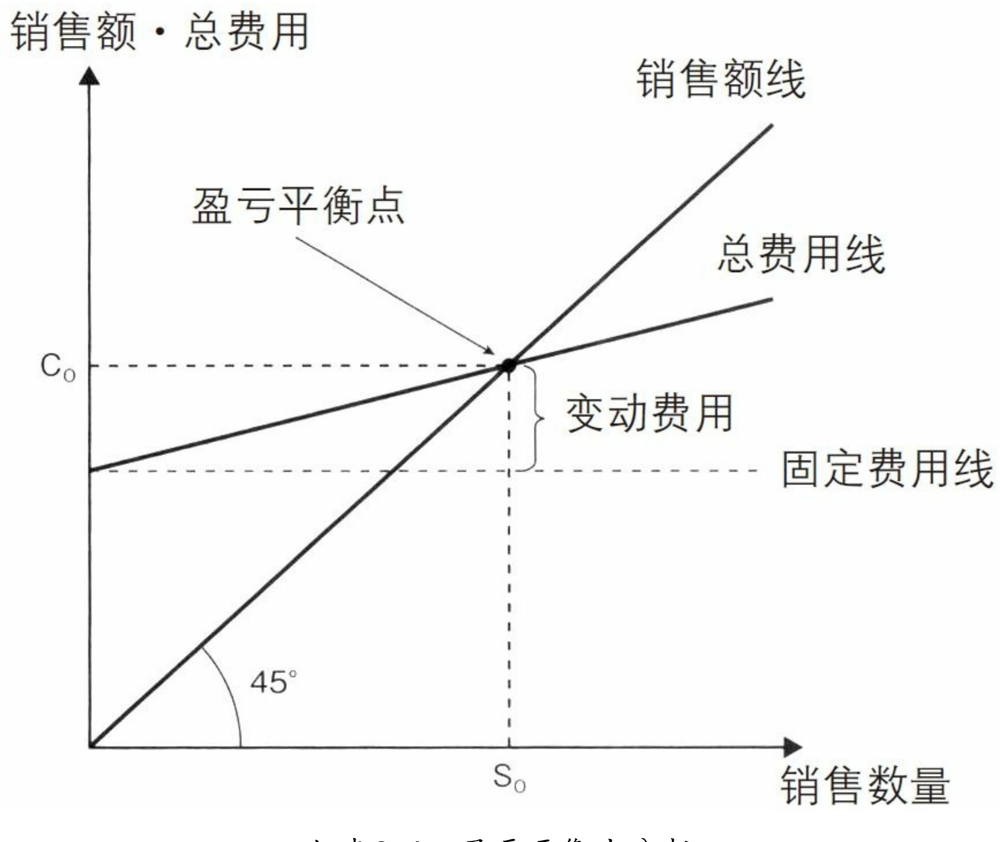
像这样在准确性和成本削减之间应该如何寻求性价比的平衡也是一个问题。

4.盈亏平衡点分析

在商业活动之中，有一个“在这个数字以上就会产生利润，在这个数字以下就会出现赤字”的表示盈利与亏损的点。这个点被称为“盈亏平衡点”，或者“Break Even Point”。计算盈亏平衡点，不管在根据“固定费用/变动费用”计算成本时还是在做出决定和进行管理时都是非常重要的。

盈亏平衡点分析是非常简单易懂的方法，而且不仅能够对整个公司进行分析，还可以用在事业部和产品单位上，甚至还可以对收益结构进行分析、设定销售目标、对业绩进行评价。

盈亏平衡点正如图表3-6所示，是由销售额和费用的平衡决定的。用公式来表达的话就是：盈亏平衡点销售额=固定费用÷（**1-**变动费用÷销售额）。



如表3-6　盈亏平衡点分析

这个图表是非常简化的，实际的固定费和变动费会多少有些微妙的变化。虽然这只是一个非常“简略”的图表，但所表达的意义却很丰富。所以请不要拘泥于模型的缜密性，而要更多地思考“如何灵活应用”。

■盈亏平衡点分析的使用方法

盈亏平衡点大体上可以应用在以下三个方面。

根据将来的销售额和费用的变化，计算出最终利润会如何变化。

在采取经营上的行动时，分析该行动对收益结构会造成怎样的影响。

理解产品、事业、公司全体的商业模式的特性。

第一点对销售额、费用、利润的计算，简单说就是“要想避免赤字，最少要卖出这么多产品”或者“想要取得这些利润，最少要卖出这么多产品”。

第二个经营上的行动是指雇佣员工、增加办公室、商品降价等行动，搞清楚这些行动会使收益结构发生怎样的变化非常重要。

第三个把握商业模式的特性，指的是理解“自身的商业模式是固定费型商业还是变动费型商业”这一特性。固定费型商业和变动费型商业各有所长，孰优孰劣不能一概而论。但如果不了解自身的商业模式的特性，在设定KPI时可能会出现错误，所以必须注意才行。

接下来我将对第二和第三点进行简单的解释。

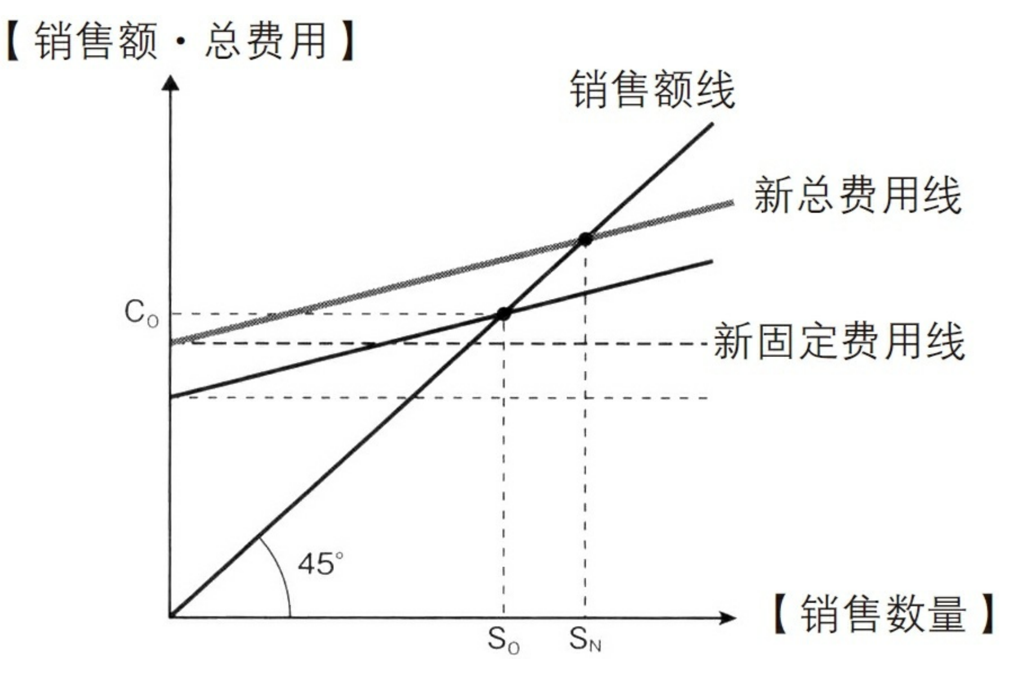
■思考经营上的行动

具体我将列举4个事例来进行解说。

（**1**）转移事务所进行扩张（图表**3-7**）

为了进行事业扩张，从原来的事务所搬到一个更大的事务所里，会给收益结构带来怎样的变化呢？

事务所扩大租金也会增加所以固定费会随之上涨，因此总费用会提高。那么盈亏平衡点就从之前的S_0提高到了S_n。



图表3-7　转移事务所进行扩张的例子

因为总费用提高，盈亏平衡点也随之提高

因为这是固定费提高的情况，所以在增加员工和添置新设备等情况下也同样适用。

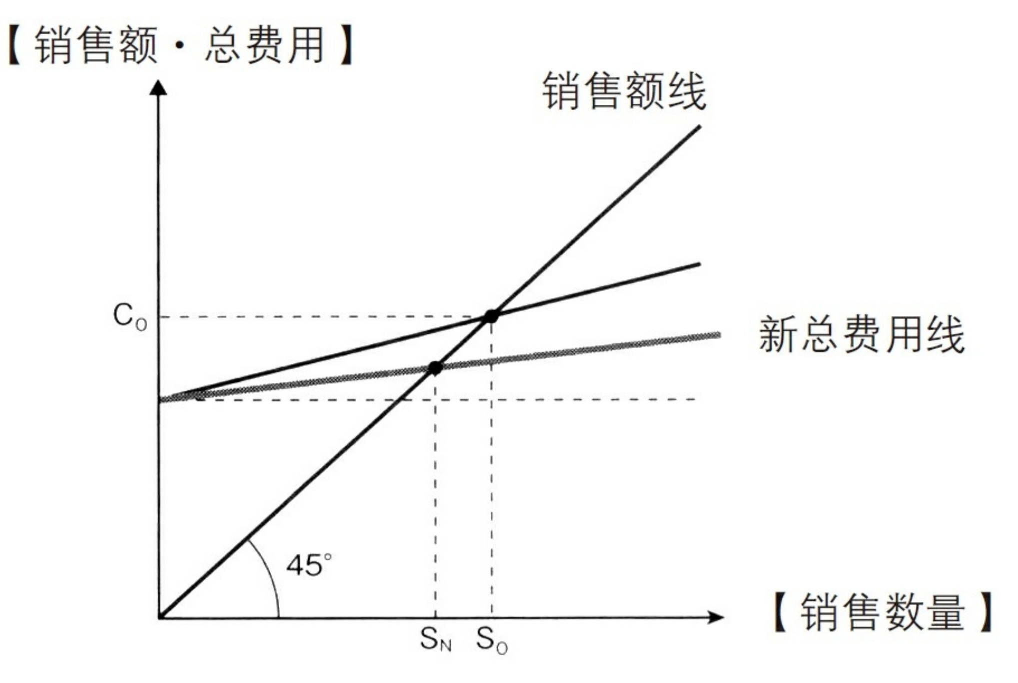
事务所扩大和增加新员工都会带来销售额成长的预期，但销售额具体会提高多少就只有通过盈亏平衡点分析才能够知道。反过来说，如果没有销售额增长的预期，只认为商业活动已经步入正轨就进行事务所扩张和增加新员工，则完全是无谋之举。

（**2**）从价格更低的供应商处采购原材料（图表**3-8**）

从价格更低的供应商处采购原材料，属于变动费下降的例子。

变动费下降后总费用线的坡度也会变缓，盈亏平衡点随之下降。也就是说更换供应商之后就算销售额保持不变取得的利润也会增加，更容易超过盈亏平衡点。这一点适用于所有的变动费。

但如果只追求廉价的原材料而导致品质下降的话，那么销售额很有可能会降低到盈亏平衡点之下，所以在品质与成本之间要找到平衡点。



图表3-8　从价格更低的供应商处采购原材料的例子

总费用线的坡度变缓，盈亏平衡点下降

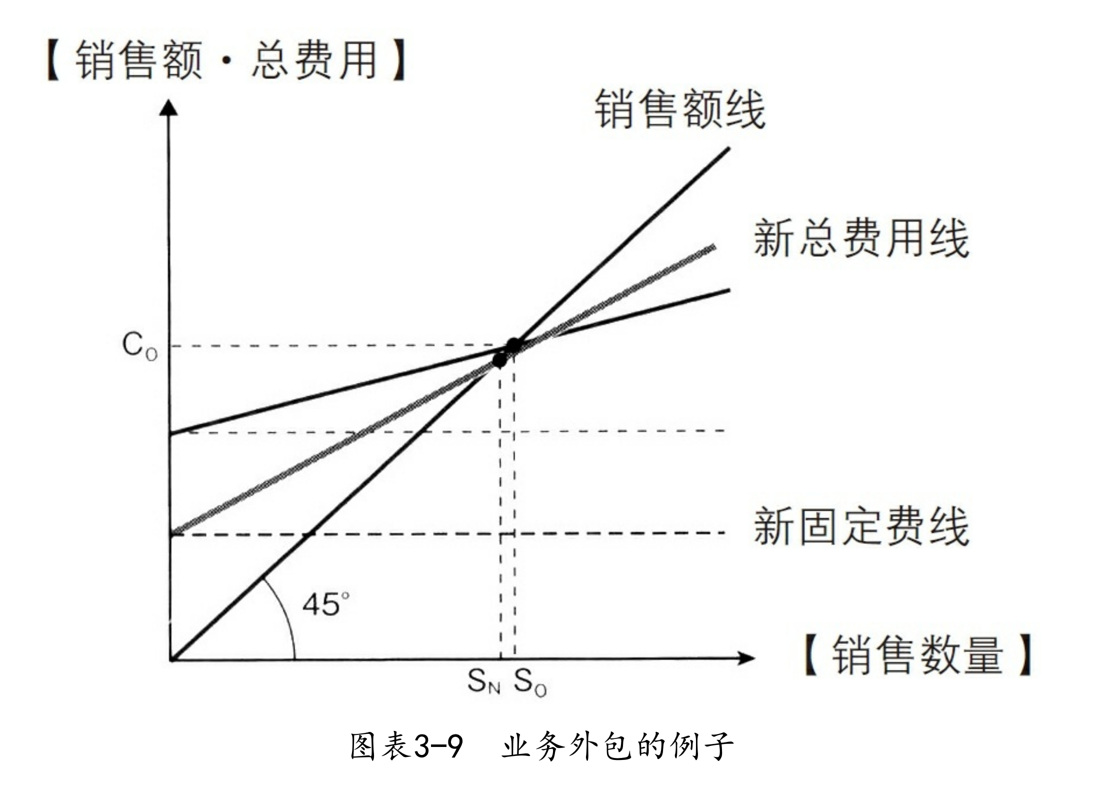
（**3**）业务外包（图表**3-9**）

比如将呼叫中心部门的业务外包出去，不但可以削减之前呼叫中心部门所需要的人工费、设备费等固定费用，而且支付给呼叫中心公司的费用还变成了变动费用。

正如图表所示，新的总费用线中固定费线下降了，变动费线则升高了。在这个图表中将业务外包出去之后显示盈亏平衡点稍微下降，但实际情况如何则必须尝试过后才知道。

将业务外包出去的意义不在于使盈亏平衡点降低，而是为了将固定费型商业活动变更为变动费型商业活动，也就是说通过改变收益结构来

回避销售额的风险。



图表3-9 业务外包的例子

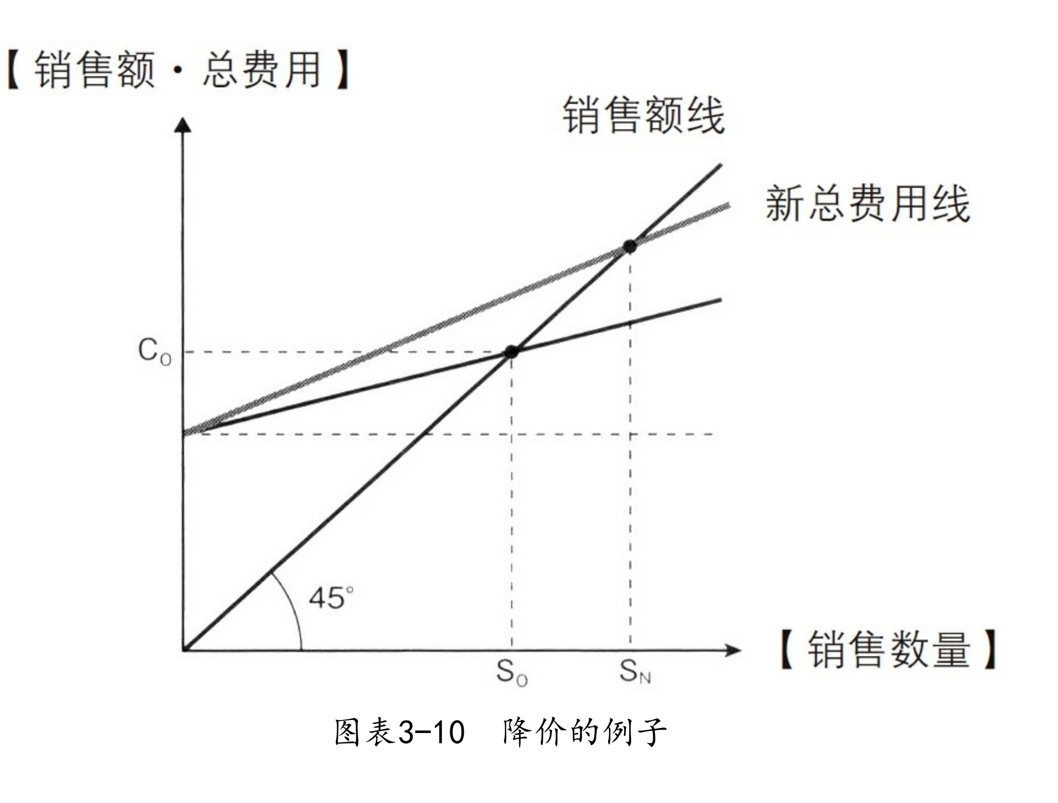
（**4**）降价（图表**3-10**）

如果在原材料费等变动费用不变的情况下降低销售价格，那么单价所占的变动比率就会提高。比如单价100日元，变动费用30日元的产品的变动费率是30%，如果将单价降低到80日元，那么变动费率就会变成37.5%。在销售额相同的情况下，变动费率提高的话变动费就会增加，所以总费用线会随之上升。

因为每售出一个商品获得的利润变小了，所以必须薄利多销，如果不卖出更多商品就无法覆盖提高的变动费。牛肉饭店铺的降价战略就是典型的例子，虽然每份牛肉饭的利润变少了，但通过降价增加的销售利润则远远高于原本的利润。

换句话说，如果降价后可能获得的总销售额不能超过因为降价而提

高的盈亏平衡点，那贸然降价必然会导致失败。反之，涨价虽然可以降低盈亏平衡点，乍看上去收益结构得到了改善，但实际上涨价可能会导致销量减少，所以任何事情都不能一概而论。



图表3-10　降价的例子

因为变动费用率上升，总费用线也随之上升

由此可见，虽然通过变动盈亏平衡点可以改变“收益结构”，但实际销售额会如何变化却无法预测，所以在对盈亏平衡点进行分析时必须注意。

■固定费型商业活动与变动费型商业活动

在此处　我已经围绕着收益模式对商业模式进行了介绍，事实上在不同的商业模式中成本结构也有所不同。

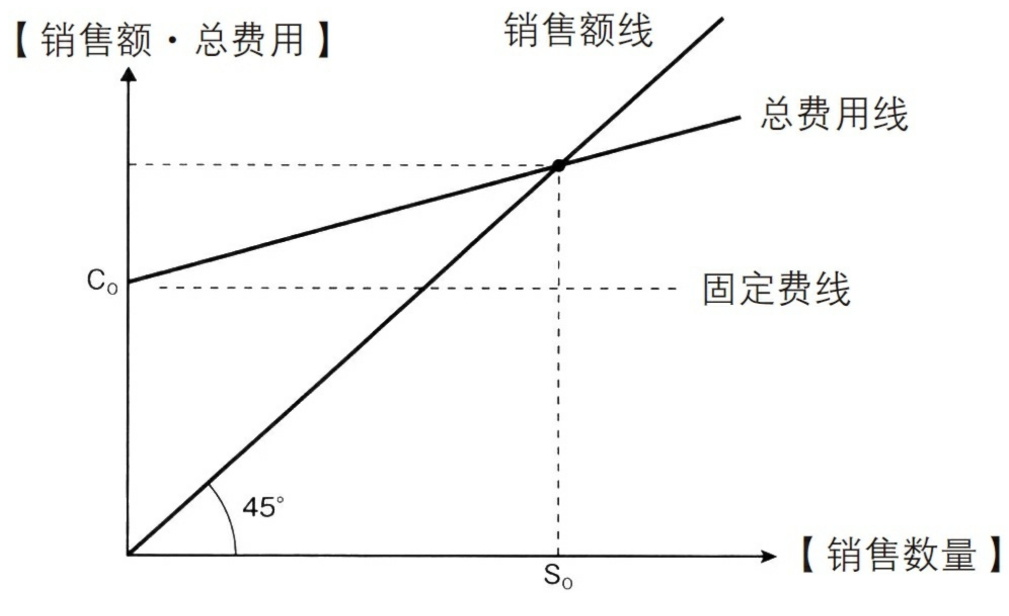
比较有代表性的固定费用型商业模式包括自己拥有工厂的生产商、需要对发射站等庞大的设备进行投资的移动通信商、需要对建筑和人工费进行投资的旅馆等。另外像管理顾问和律师等个人知识劳动者，因为必须承担事务所租金和人工费等固定费，而变动费则相对较少，所以也属于固定费用型商业模式。

另一方面，比较有代表性的变动费用型商业模式包括自己没有工厂而是委托外部工厂进行生产的企业和IT初创企业等主要依靠外包业务的企业。

固定费用与变动费用不同，就算没有销售额也会产生一定的费用，所以固定费用越高就意味着企业必须取得相应程度的销售额才行。

从固定费型商业模式的图表（图表**3-11**）可见，虽然超过盈亏平衡点之后利润急剧增加，但如果销售额低于盈亏平衡点的话损失也急剧增加，也就是所谓的高风险高回报的利润结构。

在固定费型商业模式中，“开工率”是一个非常重要的KPI。因为销售额的大小是由开工率决定的。特别是服务行业，因为服务没有库存的事业特性，所以更加重视每天的开工率。事实上，固定费型服务商业模式的典型代表旅馆与航空，每天都会对最重要的KPI开工率进行监测。



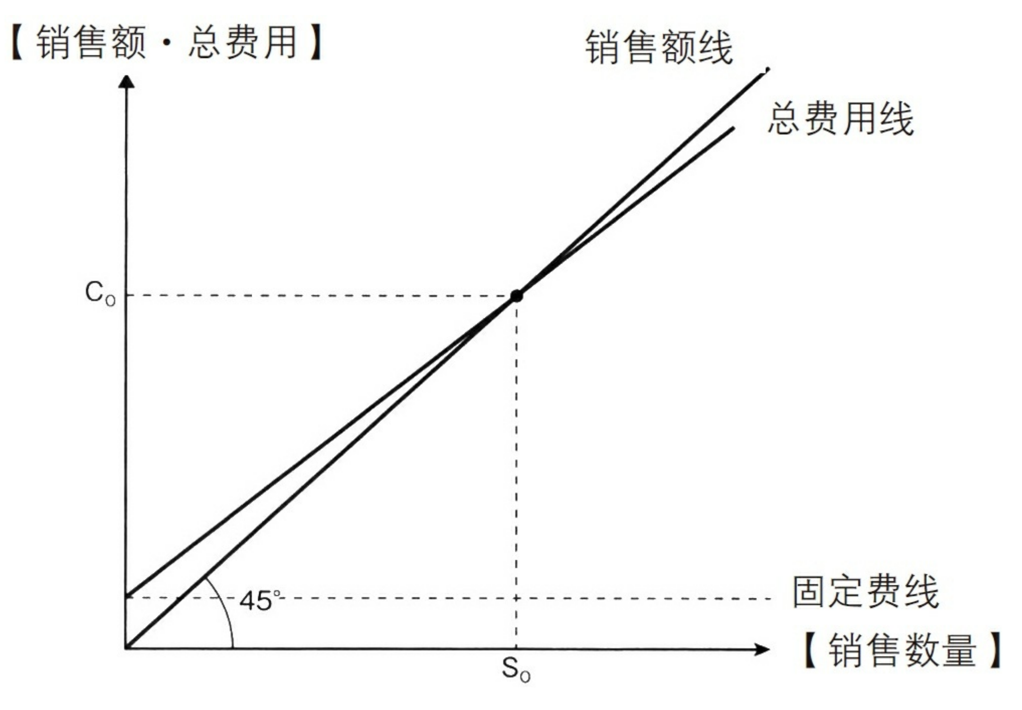
图表3-11　固定费用型商业模式

与之相对的，在变动费型商业模式的图表（图表**3-12**）中，就算销售额超过盈亏平衡点利润也只是缓慢增加，相应地销售额没达到盈亏平衡点的话损失也不怎么大　。所以这是极力回避销售风险的利润结构。

另外，在变动费用型商业模式中，虽然销售额的变化对利润变动的影响不大，但变动费如果发生变化则很有可能对利润造成影响。比如使用汽油作为燃料，燃料费占变动费的三分之一时，一旦汽油的价格上涨那么利润就会受到严重的影响。

虽然通过外包业务可以降低固定费用的风险，但也可能出现经验固定化和没有共享工作经验等问题，导致短期的经营数值无法测定。

因此，固定费用型商业模式和变动费用型商业模式究竟孰优孰劣不能一概而论，可以根据公司的状况和战略来选择使用。



图表3-12　变动费用型商业模式

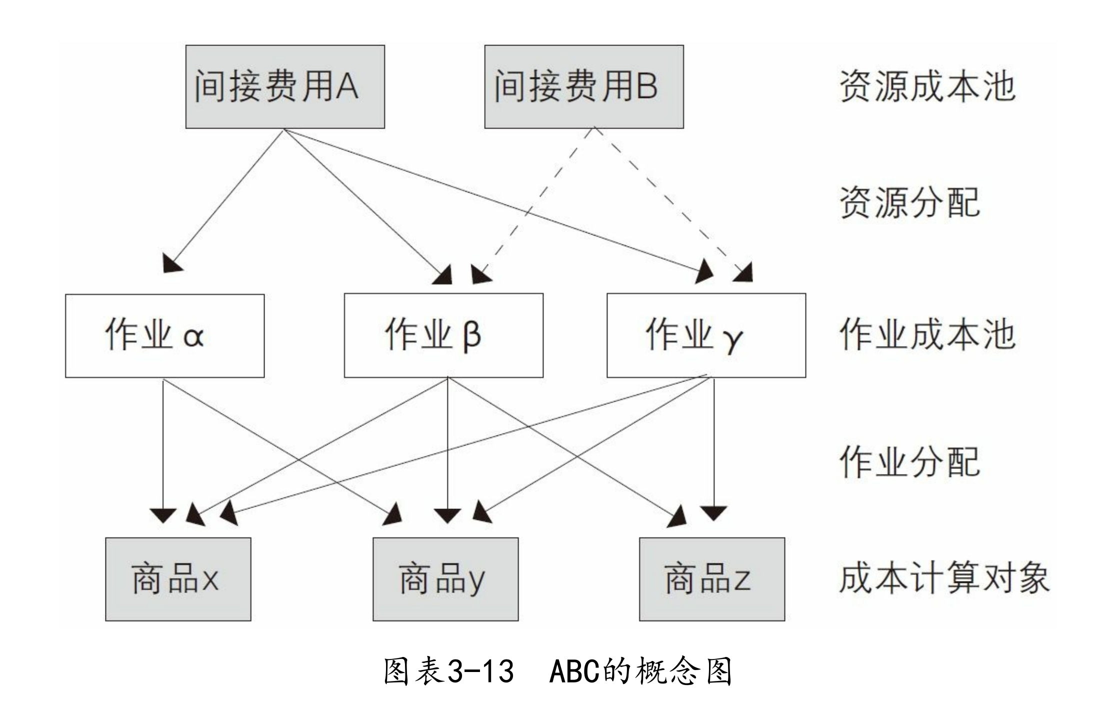
5.ABC（基于活动的成本管理）

■什么是ABC

看到这里大家已经知道间接费的分配是一个非常难以解决的问题，事实上在1980年代之前关于间接费的分配方法一直都非常不明确。因此“以为能赚钱才卖的商品实际上成本超出预期，结果卖得越多赤字越多”之类的问题十分常见。

为了解决这个问题，有人提出了一个非常有效的成本分析办法ABC（Activity Based Costing：基于活动的成本管理）。这个办法最早是由哈佛商学院的罗伯特·卡普兰教授和助教罗宾·库伯提出的。

在ABC出现之后，企业就可以根据实际情况更加准确地计算成本。在第五章中即将为大家介绍的BSC和EVA（参见卷末补充2 ）与ABC并称为1990年代管理会计的三大发明。



图表3-13　ABC的概念图

基于《成本战略与业绩管理的综合系统》（罗伯特·卡普兰、罗宾·库伯著，樱井通晴译，钻石社）制作

■ABC的思考方法

ABC最大的特征就是在对间接费用进行分配时，并不会将间接费直接分配给产品和部门，而是在之间存在一个被称为“作业”的要素（图表3-13）。

人工费和设备费等间接费用被称为“资源”，产品和顾客等成本的分配对象被称为“成本计算对象”。ABC的特征“作业”，指的是企业中进行的活动，包括“物流”“组装”“品质检查”等活动。

比如作为“资源”的员工A存在人工费，员工A从事的作业包括“访问顾客”“解决投诉”“制作资料”，那么员工A的人工费应该如何分配到这三个作业内容中呢？对于人工费来说，一般是以作业时间为分配基准。比

如每周40小时的工作时间，销售活动占20小时，解决投诉和制作材料各占10小时，那么员工A的人工费中50％要分配在“访问顾客”上，“解决投诉”和“制作资料”则各占25％。

在这种情况下，“每个作业所需的时间”这一分配基准，被称为“资源分配”。

资源分配根据间接费用和作业的种类不同也有所不同。一般来说在人工费的情况下都是将时间作为资源分配，但如果是会议室的话或许会将使用面积作为资源分配。

算出每个作业所需的成本之后，接下来就需要将其分配到商品和顾客等成本计算对象身上。比如“顾客访问”，按照每个产品的销售需要花费多少时间，对成本进行分配。同样，“解决投诉”也是以时间和个数为基准，“制作资料”以资料的个数为基准，决定每个商品所需要的成本。

像这样以时间、解决投诉个数、资料个数作为分配基准，被称为“作业分配”或“成本分配”。这也和资源分配一样，根据作业内容和成本计算对象的不同而有所不同。

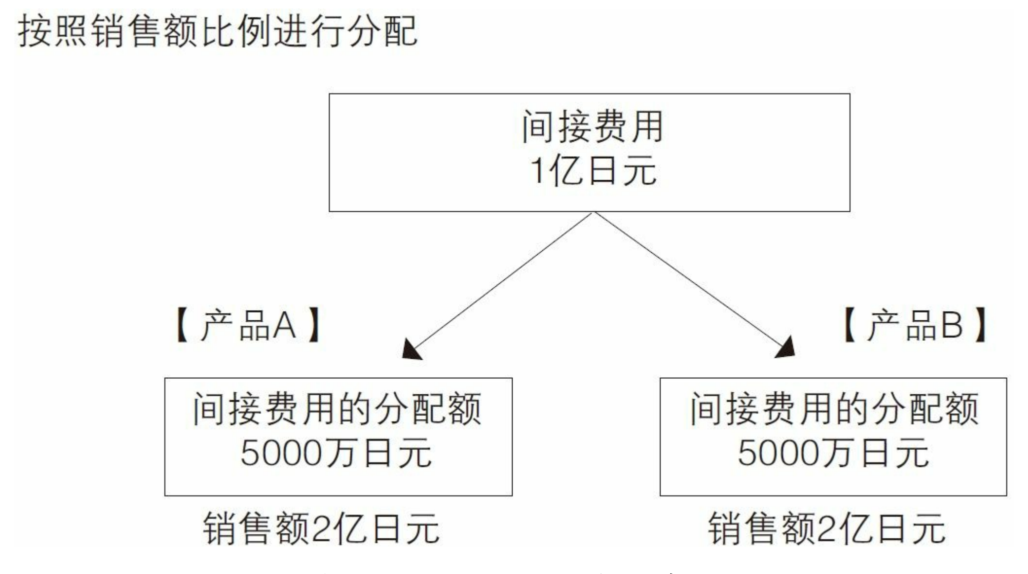
■ABC的事例

某企业生产A、B两种产品，共产生1亿日元的间接费用。

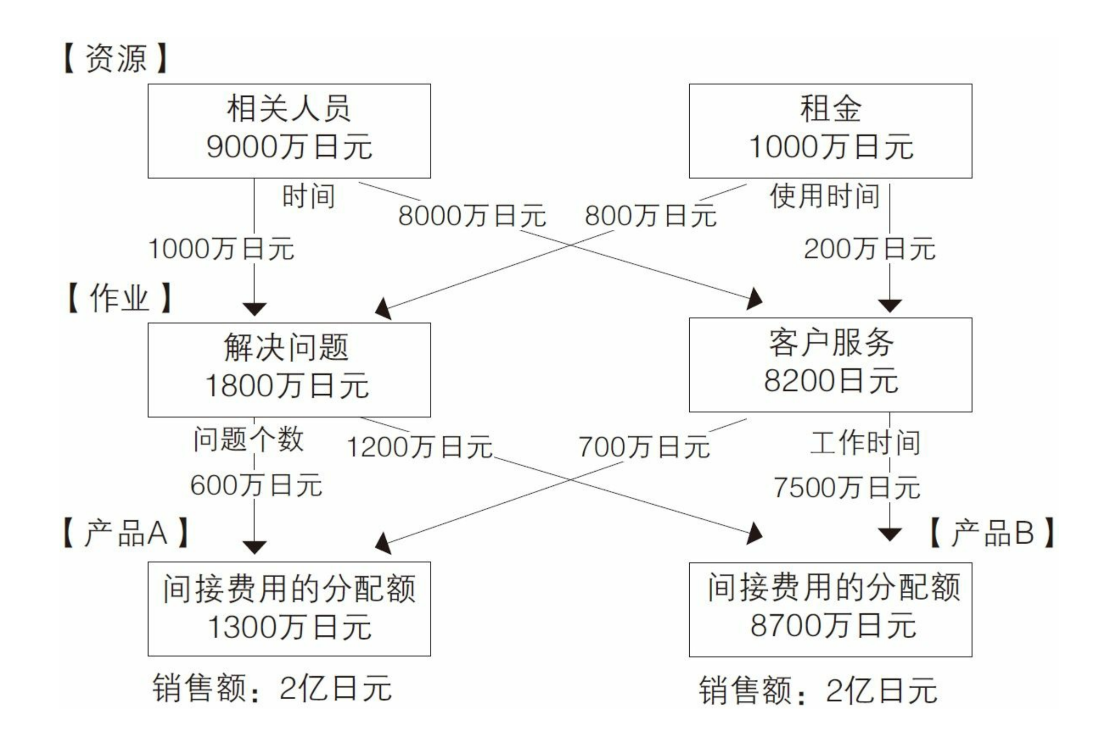
如果按照传统的原价计算方法，只能够以“因为A、B的销售额都是2亿日元，因此间接费用也一家一半各分配5000万日元即可”这一单纯的基准来对间接费进行分配（图表3-14）。与之相对的，ABC则根据更加仔细的成本分析，发现在1亿日元间接费中，产品A占1300万日元，产

品B则占8700万日元（图表3-15）。这是与传统的原价计算方法完全不同的结果。

像这样通过ABC准确把握成本之后，经营者可以做出更加准确的经营决定，比如对产品B的成本进行压缩，甚至可以停止产品B的生产，将经营资源都集中在产品A上。



图表3-14　传统的原价计算例子



图表3-15 利用ABC进行原价计算的例子

■加入作业的优点

加入“作业”这个要素的优点不只在于能够更加准确地把握成本。通过明确某个产品都包括哪些作业，或者公司内部都存在哪些作业，还可以更加准确地找出问题和针对问题采取行动。

曾经有一段时期，一种被称为BPR（Business Process Ree-ngineering）的方法十分流行。这个方法的创新之处在于，不将企业看作人和组织的集合体，而是看作各种活动和流程的集合体。

比如在商业学校之中，一般将组织和员工分为“学校部门”和“教材出版部门”，但BPR却将着眼点放在“讲义”“调查”“教材执笔”等作业如何进行上。这样更容易发现无意义的作业和重复作业。ABC通过将这种方法加入到成本核算中，可以进行更加精细的分析。

从上面的例子中我们可以看出，产品B在客户服务上消耗了大量的费用。那么在削减产品B的成本时，就可以采取“减少可选部分，降低客户服务的成本”这样更加具体的作业。

■ABC的极限

ABC是非常强大的工具，但这并不意味着“只要使用ABC分析法，就一定能够准确地计算成本，做出正确的决定”。ABC也存在着一些弱点和需要我们注意的地方。

情报收集过于主观

ABC通过资源分配和作业分配来决定分配的比率，而作为其基准的情报则往往过于主观缺乏准确性。特别是金额较大难以分配的人工费。人工费一般以时间作为分配基准，但要想准确地测定时间却非常困难。

构筑、维持、维护都非常困难，性价比不高

ABC在能够精确地核算成本的同时，也需要消耗大量的时间和精力，因此必须考虑使用ABC的性价比。事实上，严格采用ABC的企业并不多，绝大多数的情况下都是大致进行一下分析。

无法明确未利用资源

所谓未利用资源，其实就是闲置资源。明显没有被利用起来的资源很容易判断，但难就难在像策划开发和执笔等创造性工作中，用来思考的时间乍看起来就好像并没有在工作一样。这样的时间在ABC中应该如何判断是一个非常困难的问题。

没有考虑作业的品质差异

利用作业来分配人工费的情况下，一般来说都是以时间作为分配基准，但是如果员工之间的作业品质差异过大，那么单纯以时间作为分配基准就有问题。

像工厂劳动者和餐饮店员工这样的情况，不同员工在单位时间之内的生产效率可能差距不大。但像广告代理和研究开发之类的工作，单位时间内工作的质和量则可能出现很大的差距，如果都按照同样的1小时为基准对成本进行管理是不妥当的。

因为ABC本来是从制造业现场的成本管理中发展起来的方法，所以在生产现场能够发挥出强大的作用，但在生产性参差不齐的行业中则难以起到同样的效果。

不只ABC，管理会计的任何工具都有这样一个共同点，那就是在某些领域效果极佳，但在另外一些领域则效果不佳。所以在进行分析时必须注意这一点。

另外，人们在认识到ABC的缺点后，近年来也对其进行了诸多改良。有兴趣的读者可以找一些最近的论文来看一看。

第4章　产量会计

管控流程与关注时间的管理法

■与传统的成本管理完全不同视角的会计方法

在第三章中我为大家介绍了成本核算的基本工具。从历史的角度来看，这些工具都是以制造业为中心发展出来的。因为与大量生产时代的成本核算相比，多品种少量化生产时代的间接费用增加了，对间接费用进行分配变得更加重要，所以ABC这一工具应运而生。

但是，在商业活动更加复杂化的今天，以前的方法开始显得有些力不从心。像ABC之类的方法虽然对成本可以进行更加精细的分析，但却完全没有导入“效率（时间）”的概念。

如图表4-1所示，假设有价格同为1000日元，但成本为700日元的产品A和成本为400日元的产品B。那么产品A每个的利润是300日元，而产品B每个的利润是其两倍600日元，从传统会计的角度来看，似乎产品B能获得更多的利润。

但如果产品A一天的产量是300个，而产品B只有100个，（前提是生产出来的产品都能够卖掉）那么产品A每天的利润就是9万日元，而产品B则只有6万日元。这样的话显然产品A获得的利润更大。

按照传统的成本分析方法，肯定会做出产品B利润率更高所以收益性更高的判断，但实际生产后发现产品A的利润更高。这种差异正是由产品A和产品B获取利润的效率所导致的。这种导入效率概念的方法被称为“产量会计”。

	（产品A）		（产品B）
	价格：1000日元 成本：700日元 产量：300个/日		价格：1000日元 成本：400日元 产量：100个/日
每个的利润	1000日元−700日元 =300日元	<	1000日元−400日元 =600日元
每天的利润	=300日元×300个 =9万日元	>	600日元×100个 =6万日元

图表4−1　生产效率的重要性

产量是供应链管理的基本理论“制约理论”中所使用的指标，计算公式如下。

产量=销售额-直接变动费用

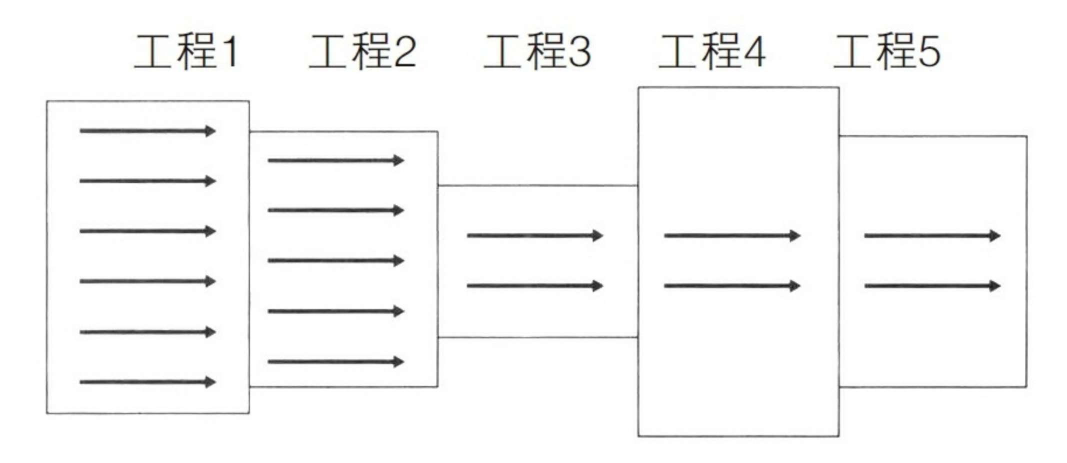
“直接变动费用”只包括原材料费和运输费等直接发生的变动费。

在产量会计中，对于单位时间内的产量非常重视，认为单位时间内产量越高收益性就越大。而其中最关键的就是“制约”。所谓制约，指的是在产生利润的一系列流程中，最影响效率的瓶颈部分（图表4-2）。

为了获得更多的利润，不只要削减成本还要提高生产效率，而提高生产效率的关键就在于制约。如果在生产流程中存在毫无意义的浪费（闲置），就将这部分资源全都集中投入到制约的部分提高全体的流

量，从而增加销售额。

产量会计将这种运营概念导入到会计的世界之中，通过对制约的关注来决定经营判断。



图表4-2　制约的印象

工程3就是产生利润的瓶颈，也就是制约。

■事例/通过产量会计决定应该生产哪个产品

产量会计最具代表性的使用方法，就是存在多个产品的时候，判断应该按照什么比率生产各个商品才更有效率。让我们用传统的原价计算方式和产量会计方式分别对同一事例进行分析。

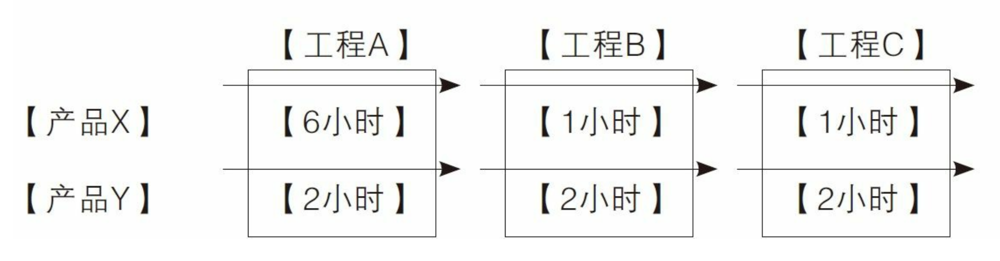
某企业同时生产产品X和产品Y。企业打算对这两个原料费与生产时间都不相同的产品（图表4-3）进行比较，看看究竟生产哪个获得的利润更高。

大前提：公司每天工作8小时，每个月工作20天
工程中非固有的租金：10万日元/小时

【产品X】
单价：1000万日元/单位
原料费：380万日元/单位

【产品Y】
单价：500万日元/单位
原料费：200万日元/单位

【产品X与Y每单位的生产工程】



图表4-3　产品X与产品Y的生产条件

固定费用6000万日元/月固定费用4000万日元/月固定费用4000万日元/月

用传统的原价计算方式进行比较

在传统的管理会计中，用销售额减去成本来计算利润。按照这种方法对每单位的成本和毛利润进行计算，如图表4-4所示。

对两种产品的数字进行比较后发现，不管在金额方面还是在毛利润方面，都是生产产品X更加有利。

但因为生产中各工程是并行的，所以生产效率由制约决定。产品X在工程A受到制约，完成一个单位需要花费6小时，如果只生产产品X那么每个月的生产量如图表4-5所示。

结果对一个月的毛利润和固定费用进行比较后发现，最终的利润约为400万日元，收支几乎相抵。

图表4-4　各自一单位的毛利润

产品X	产品Y
（每单位的成本） 原材料费=380万日元 租金　=10万日元/小时×8小时 　　　=80万日元 每单位的毛利润 毛利润=单价-单位成本 　　　=1000万日元-460万日元 　　　=540万日元 　　　（毛利润率54%）	（每单位的成本） 原材料费=200万日元 租金　=10万日元/小时×6小时 　　　=60万日元 每单位的毛利润 毛利润=单价-单位成本 　　　=500万日元-260万日元 　　　=240万日元 　　　（毛利润率48%）

1个月的产量　=月总工作时间÷6小时

=8小时/日×20日÷6小时

=大约26.7单位

1个月的毛利润　=540万日元×26.7单位

=大约1亿4400万日元

固定费用　=6000万日元+4000万日元+4000万日元

=1亿4000万日元

图表4-5　只生产产品X的情况

用产量会计来进行比较

如果产品X要6小时生产一个单位，产品Y只要2小时就可以生产一个单位的话，那么各自单位时间的产量如图表4-6所示。

对双方进行比较后发现，产品Y的单位时间收益性更高。

如果只生产产品Y的话，如图表4-7所示每个月的毛利润有1亿9200万日元，固定费是1亿4000万日元，最终会取得5200万日元的利润。

如果只比较一个产品的利润，那么产品X的利润是产品Y的一倍以上，如果只看这一点的话显然应该以产品X为中心进行生产。但是在导入时间效率的概念进行计算后，发现实际上产品Y的收益性更高。

管理会计虽然可以对成本进行非常精细的计算，但却不一定能够做出最好的判断与决定，这就是一个最典型的例子。

图表4-6　每单位时间的产量

产品X	产品Y
制约工程A：6小时 每单位时间的产量 （单价-原材料）÷制约的时间 =（1000万日元-380万日元）÷6小时 =大约103.3万日元/小时	无制约 每单位时间的产量 （单价-原材料）÷制约的时间 =（500万日元-200万日元）÷2小时 =150万日元/小时

1个月的产量　　=月总工作时间÷2小时

=80单位

1个月的毛利润　=240万日元×80单位

=大约1亿9200万日元

固定费　=1亿4000万日元

图表4-7　只生产产品Y的情况

■产量会计与传统管理会计的区别

我再重复一遍，从制造业发展而来的传统的管理会计，比较重视成本这个KPI。出于“尽可能的低买高卖”这样一个简单的想法，管理会计所想的一切都是如何精确地把握成本以及削减成本。

与之相对的，产量会计虽然也考虑成本，但更重视的是如何以充足的供给来满足需求，至于成本则只是简单地了解一下即可。因此产量会计不拘泥于每个商品的成本，追求的是提高整体销量，获得更大的利润。

因为固定费的总额不变，所以产量越大平摊到每个产品中的固定费越少，结果成本的比率也会随之下降。随着思维方式发生转变，需要关注的KPI也有所不同。

在第三章中我还提到过成本核算中闲置资产的问题，产量会计对于这些没有产生利益的未开工资产也有明确的考量。

也就是说，当产量存在制约，也就是瓶颈的时候，虽然该工程的开工率是100％，但除此之外肯定存在着没有开工的生产资源。比如前文中的例子，每生产一单位产品X，制约工程A需要开工6小时，但后面的两个工程分别只需要1小时就可以完工，结果剩余的5小时都处于闲置状态。虽然这些设备并没有开工，但却仍然以租金的形式产生成本。

开工率这个KPI，一般情况下都是以平均值来进行计算，但在产量会计中却按照工程分别计算。这样一来开工率就变成了一个决定整体生产效率的资源。

■产量会计的使用方法

如前例中对相应条件下不同产品的收益性进行比较，或者计算出应该按照哪种比例进行生产才能够取得最佳的效益，这些都是产量会计的用处。

除此之外，产量会计还能够找出制约的所在，思考应该采取什么样的对策可以增加产量，提高总销售额和利润　。比如前例中的产品X，如果通过稍微改变产品的规格或者提高人工的水平，可以将工程A的时间缩短到3小时的话，那么产量就可以提高2倍。这绝非空谈，通过对工作流程的改善是完全有可能实现的。

与传统的管理会计相比，产量会计属于比较新的思考方法，日本在1990年代后半才开始导入这种方法。尽管现在产量会计已经在全世界范围内得到广泛的认可，但仍然没有成为管理会计中的主流。同样，管理会计也有非常适合的行业和不太适合的行业。

不过，在服务行业和IT企业等人工质量对工作效率有极大影响的商

业活动中，制约（瓶颈）这一概念将会变得愈发重要起来。这样的话，理解管理会计中的产量会计就变得非常有意义了。

第5章　利用KPI进行管理的集大成 ——BSC与PDCA

1.将描绘战略地图的KPI组合起来的BSC

■基于战略组合多个KPI

在第二章中我以3M的新产品比率和不丹的国民幸福总值为例向大家说明了KPI要根据战略进行设定，而且要具有创造性，但这并不意味着一定要自己发明和原创KPI。即便是以前就存在的KPI，只要能够与企业自身的战略巧妙地结合起来，准确地设定目标值，也一样能够构筑起适合自己企业和部门的KPI系统。

也就是说，通过将多个KPI巧妙地组合在一起，使与战略相关的数字可视化，就能够以此做出正确的决定。

虽然说起来非常简单，但实际要设计出一套KPI组合的系统却非常复杂。每家企业自身的战略和身处的环境都不同，所以必须为不同的企业量身定做不同的系统，并没有一个适用于所有企业的正确答案。

但每个企业和部门要想从一张白纸的状态设计出符合自身情况的KPI组合是非常困难的。因此BSC应运而生。

BSC是Balanced Score Card的缩写（翻译过来是“平衡计分表”的意

思），是90年代初期由哈佛商学院的罗伯特·卡普兰教授和D·P·诺顿提出的方法。这个将KPI平衡组合作为战略实行和业绩评价的工具，如今已经应用在全世界范围内的诸多企业之中。

如果用一句话概括BSC，那就是任何企业都能够在一定程度上通用的“简便的KPI组合方法”。接下来我将通过对BSC的讲解，让大家了解KPI的组合要点。

■BSC的四个视点

BSC一般情况下由合计20～30个左右的KPI构成，每个KPI都分属于以下四个视点之一。

“财务的视点” 与战略达成相关的重要的财务数值数据

“顾客的视点” 表示顾客和市场关系的数值数据

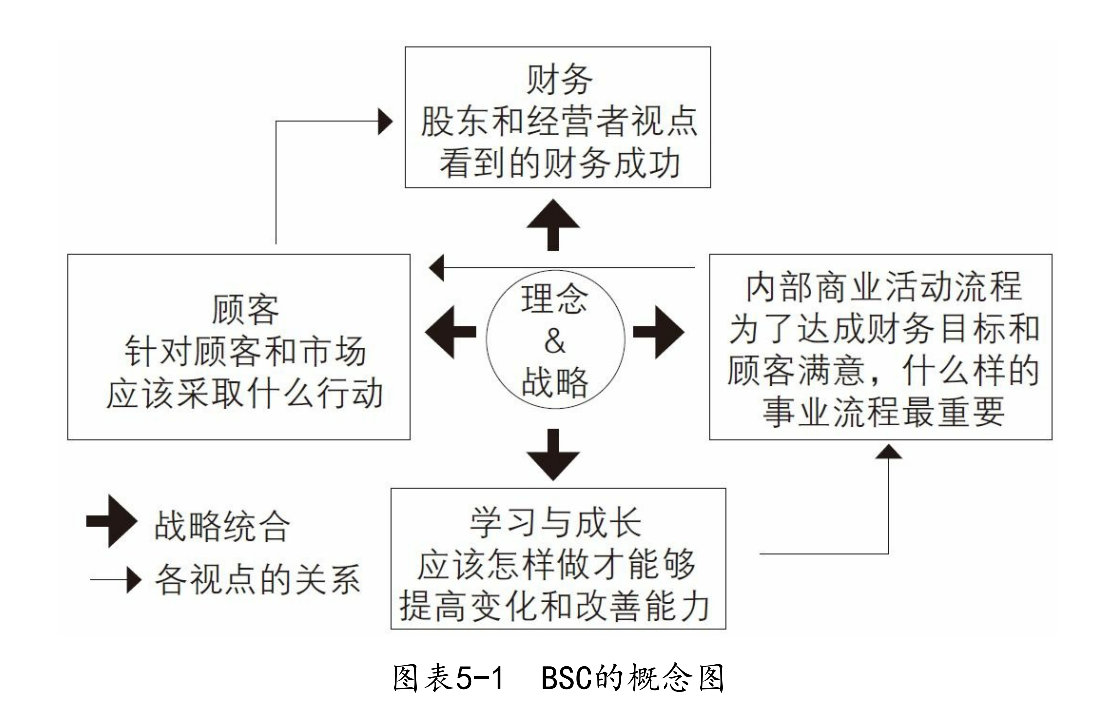
“内部流程的视点” 表示商业活动的体制及状态的数值数据

“学习与成长的视点” 表示革新和改善能力的数值数据

财务的视点对任何企业来说都很重要，其他的三个视点正如在前文此处 中提到过的那样，分别反映出特里西和威尔斯马提出的“三个价值信条”——亲近顾客、卓越运营、产品创新。关于这一点，卡普兰教授也有所提及，并且将其看作是证明BSC有效性的根据之一。

四个视点之间拥有极其复杂的关系性，但正如图表5-1所示，可以按照时间顺序表示。

位于最下方的“学习与成长”不是能够立刻取得利益这一结果的指标，而是在5年或者10年之后才有可能取得成果的“先行指标”。过去对“学习与成长”的努力和投资的结果会反映在“内部流程”和“顾客满意度”上，最终以销售额和利润等“财务”的“滞后指标”的数字表现出来。像这样导入时间轴的概念正是BSC的独特之处。



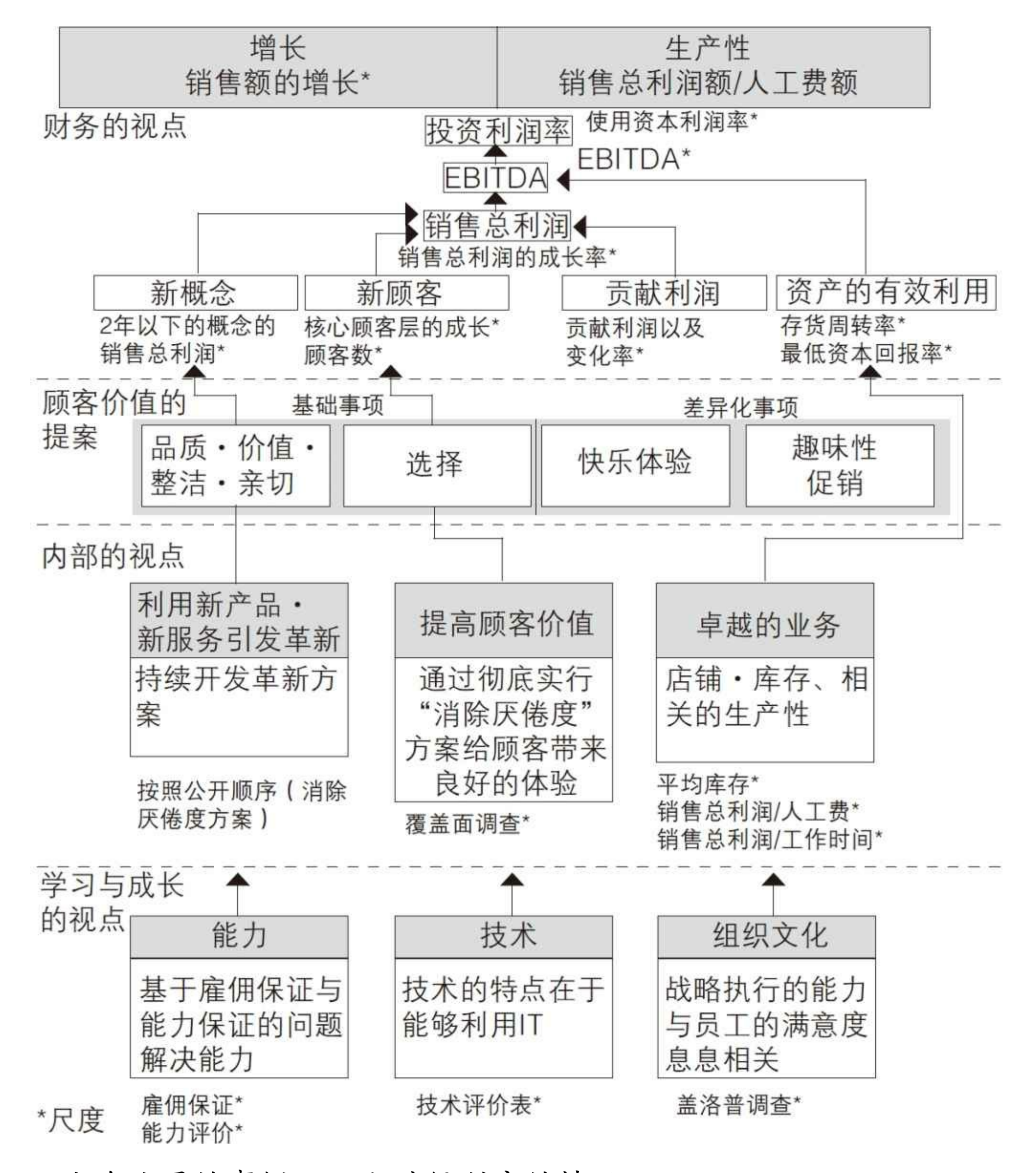
图表5-1　BSC的概念图

■战略地图

被整理在四个视点之中的KPI，如图表5-2所示，被称为“战略地图”。

这个战略地图是在设定KPI之前，由经营成员们经过讨论后制成的可视化图表。制作战略地图的意义在于，通过将分别设定在四个视点之内的要素、战略目标以及KPI之间的关系性可视化，让更多的人理解企业的目标和整体战略，以及自己在其中的作用和位置，也就是让战略、

目标、KPI同时“可视化”。



图表5-2　战略地图的事例：24小时便利店的情况

基于《卡普兰与诺顿的战略平衡记分卡（THE STRATEGY-FOCUSED ORGANIZATION）》（罗伯特・卡普兰、戴维・诺顿著，樱井通晴监译，东洋经济新报社）制作

有时候单纯对别人说“我们公司采取这样的战略目标，因此需要测定这些KPI”，可能很难让对方理解，但通过战略地图将这些内容可视化

之后，现场的员工就可以非常轻松地理解其中的意义。

在图表5-2中，学习与成长视点里的“能力”“技术”“组织文化”并不是单独对其他要素产生影响，而是三个组合在一起以总体的形式支撑着“内部”。

虽然与企业成长性相关的要素都被安排在左侧，与提高生产性相关的要素都被安排在右侧，但这实际上并不是BSC固定的分类方法。只是一种方法论而已。

位于方框下方的尺度，就是对各个要素状况进行数值化测定时所使用的具体KPI。比如“新顾客”这一要素就包括“核心顾客层成长”和“顾客数”两个KPI，“技术”则由“技术评价表”这一KPI来进行测定。方框下面什么也没写的并不意味着没有KPI，只是在这个图表中省略掉了而已，实际上也设定了相应的KPI。

一个战略地图上配置的要素和KPI个数要具体问题具体分析，但为了让员工能够清楚地把握，KPI的数量最多不要超过30个。BSC的作用就是将多余的枝叶KPI砍掉，让最关键的主干部分清晰地显现出来，正确展示战略这棵大树的形态。

只要能够适当地设定战略地图和KPI，那么就算是工厂的工人，也能够站在内部运营的视点上认识到“降低自己负责的产品的残次品率，对公司具有这样的意义”。通过让员工理解自己工作的意义，可以提高员工的当事者意识。

经营者和负责经营企划的相关人员在实际对战略和目标进行讨论时也可以使用BSC与战略地图。使用BSC可以将各个目标及其关系性可视化，更容易消除矛盾，提高整合性。

另外，战略也不是说一旦构筑就必须执行到底，而是应该保持思考“这个战略是否正确”“现在是否需要根据时代的变化对战略进行修正”，有必要的话就应该对战略进行调整。这个时候，通过战略地图使其“可视化”，就可以对现在的战略这一“假设”进行验证，并且将其作为改善的基础来使用。

■导入BSC获取成功的关键点

BSC虽然是很强大的工具，但并不是说只要导入BSC就能够提高企业的业绩。因为BSC只是一种工具，如果不能够灵活运用的话也发挥不出任何效果。事实上，导入BSC却不能灵活发挥其作用的企业也不在少数。

导入BSC失败的典型情况如下。

没有高层干预

导入BSC的失败因素之一，就是缺乏高层干预。

很多经营者都是因为“现在BSC很流行，所以我们公司也导入试试”而决定导入BSC，但因为高层对BSC就没有认真的态度，所以员工也对BSC不够重视，最终只能是不了了之。

只用在业绩评价上

只将BSC用在业绩评价上，而没有发挥其本来效果的情况也很常

见。BSC原本的作用是促进员工对战略的渗透和学习，但由于其也可以作为对各事业部的员工进行评价的工具，因此经常被单纯地作为人事考核的评分表。

因为人类是对评价非常敏感的动物，所以会只关注KPI上列举出来的数字，导致行动出现偏差。

无法落实到IT系统上

要想对20～30个KPI进行准确且及时的测定，必须将其落实到IT系统上，但很多企业并没有相应的事业基础。这样一来，各个IT工具之间无法相互合作，无法及时地对数据进行维护等情况就很常见了。

导入时的效率感和设计不合适

经营企划部不可能说今天设计BSC与战略地图，然后明天立刻导入。因为首先员工一时间会难以接受，而且制作的BSC也难保不会出现问题。突然导入BSC，一旦失败产生的风险也是巨大的。特别是对于大企业来说，不能突然在全公司内开始执行，而应该从子公司和一部分部门中先进行测试性的导入。

一般来说，在导入BSC的时候，从准备阶段到现场调查、计划立案、系统构筑、乃至实验性展开。大概需要3～4个月的时间。然后在实验性展开阶段还要经过一年左右的观察并且对其进行评价，找出其中需要改善的地方进行修正。因为BSC的真正效果往往要经过几年之后才能够看到，所以不能急于对其做出评价。

陷入**BSC**至上主义

过于重视BSC，反而忽视了最根本的战略的情况也屡见不鲜。工具越强大，使用者越容易在使用的过程中变成工具的奴隶。BSC如果用好了确实是非常强大的武器，但千万注意不要被BSC束缚。

在了解了上述这些失败的典型事例后，接下来让我们总结一下能够促进BSC顺利展开的关键点。

①领导层要明确导入**BSC**的目的，并且与员工共享。

②制作易于理解的战略地图和**BSC**。

③对**BSC**的意义、使用方法以及成果等进行交流。

④培养公司内部的推进负责人。

⑤让**BSC**与日常业务联系起来，持续进行监控和反馈。

⑥利用**IT**系统进行适当的支持。

⑦提高公正性和透明度。

①～③指的是不能单方面地传达“从今天开始导入BSC”，而是要让BSC的意义和导入方法彻底地渗透到每个员工。

对于现场的员工来说，BSC只不过是一个突然从天而降的新评价表而已。在这种状态下，员工只会对BSC产生抵触情绪，导致BSC难以渗透。所以关键在于对员工说明“BSC并不是评价表，而是向诸位员工展示公司战略，促进诸位成长的东西”，获得员工们的理解。

④里面的推进负责人，指的是帮助员工充分理解BSC意义的人，包括回答员工们对BSC的疑问，通过日常巡回来检查BSC导入后是否存在问题等。只要能够在公司内部的关键位置安排这样的人才，那么BSC就会更容易以正确的形式渗透给每一个员工。对于大企业来说，按照每100名员工1名推进负责人的比例来进行设置比较好。

⑤指的是如果不将BSC测定的KPI与日常业务结合起来，那么公司内部对BSC的意识就会变得薄弱。通过对测定出来的KPI结果进行监控和反馈，员工可以更好地进行PDCA，并且理解自己在日常业务中应该重视哪些方面、应该采取怎样的行动。

⑥的IT系统已经在前文中列举失败例的时候说过了。

⑦关于公正性和透明度的重要性想必不用我多说了吧。

■“类似BSC”就足够了

前文中为大家介绍了BSC这个对KPI进行组合运用的工具。毫无疑问，BSC是近年开发的管理会计工具中最强力的一个。

但并不是所有的企业都必须采用BSC。事实上，非常严格地制作和导入BSC的企业并不多。因为制作和导入卡普兰教授所提倡的缜密的BSC，需要花费大量的精力与金钱。只有在确定能够取得更大利益的情况下才应该导入BSC。

虽然任何企业导入BSC之后都能取得一定的效果，但这样的BSC一般都是一个标准化的组合，其中有很多该企业用不到的要素。

在充分了解制作BSC的意义、分为四个视点的理由以及各个目标与KPI之间的关系性等BSC关键要素的基础上，花费一定的精力和成本进行思考，将标准BSC改造成最符合企业的BSC才能够取得最佳的效果。因为对BSC进行参考和改造，比从零开始对KPI进行设定更加简单和有效率而且能够避免失败。

正如我在第二章中提到过的那样，关键在于创造一个能够让全体员工理解经营者目标和战略，保持较高的工作积极性，并且能够把握经营中重要数值的状态。在这种情况下，BSC只是一个非常有效的工具，并不意味着这件事只有通过BSC才能做到。

特别是对于员工只有100人左右的初创企业和中小型企业，或者商业活动内容一目了然的单一事业企业，经营者的目标很容易传达给员工，而且对公司的状况也很容易把握，所以BSC的必要性就没那么高了。即便不导入BSC这样复杂的工具，只要经营者能够认真仔细地思考，找出10个左右与战略相关的重要KPI，那么经营应该不会出现太大的问题。

反之，对于那些员工的数量很多而且商业活动比较复杂的大企业来说，BSC就会发挥出强大的效果。实际上，与还处于创始初期前途不甚明了的企业相比，那些已经进入稳定期追求进一步成长的企业，以及没有明确发展方向想要重新构筑战略的企业会更多地选择导入BSC。

卡普兰在BSC开发初期，首先将其导入了莫比尔石油公司。这家公司的规模非常庞大，基层员工每天都是浑浑噩噩地工作，与公司上层部分存在极强的隔阂。通过导入BSC，上层的意思可以更好地传达到基层，现场的意见也能更容易地反映上去，员工也因此产生出“如果我努力工作，公司会变得更好”的动机。

■保持进化

如果不了解BSC的本质，只是一味模仿BSC的形式，那么就算导入了BSC也不会有太大的效果。因为这样的企业并不能将BSC用在其本来的意义上，很可能像前文中提到过的那样，只将其当作一种单纯的评价表来使用。

要想让BSC保持进化，后文中即将为大家介绍的PDCA循环非常重要。PDCA是管理中最基本的概念，在管理会计的领域也占据着重要的地位。通过将经营和运营可视化以及PDCA循环，可以让战略紧跟时代和环境的变化。

2.PDCA（Plan-Do-Check-Action）

■管理会计与PDCA

相信每一位商界人士都听过PDCA这个词吧。PDCA就是这样一个众所周知（至于实际上是否能够做到则另当别论）的概念。

所谓PDCA，就是

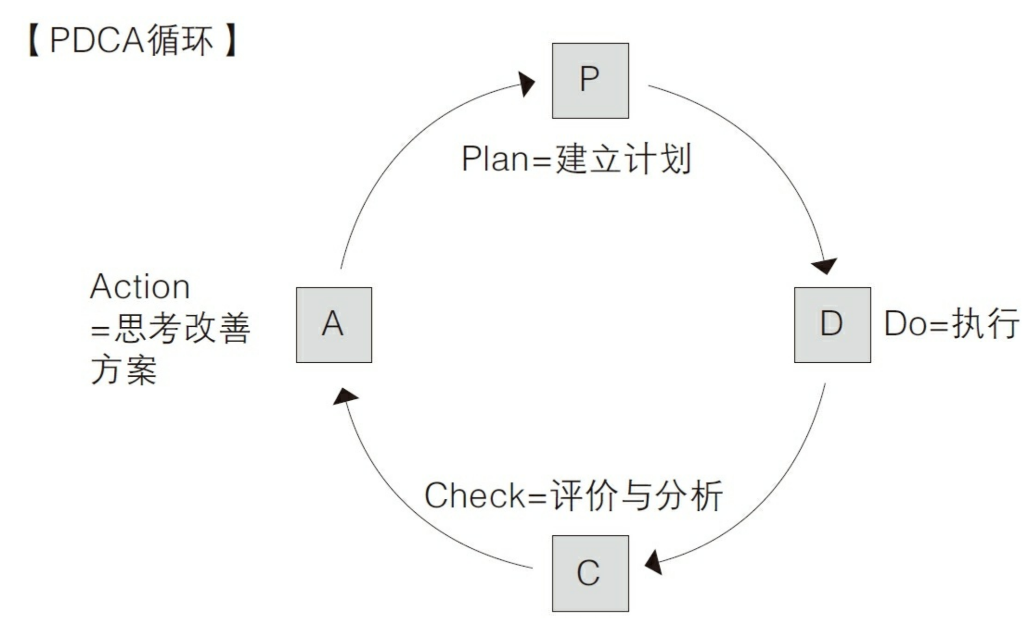
Plan：设定目标，并且将其落实到具体的行动计划上。

Do：按照目标整顿组织构造分配人员，采取行动。

Check：对执行的成果进行测定和评价。

Action：根据评价的结果进行必要的修正。

这4个流程的简称，如图5-3所示，通过PDCA循环可以使事业活动更加顺畅和更有效率。通过合适的PDCA循环，可以及时对问题点进行改善，应对时代与环境的变化。



图表5-3　PDCA循环的概念图

假设某工厂设定了收益率98％的计划值。这就是PDCA中最初的计划（P）。当进行了一定程度的生产（D）之后进行（C）的测定，发现只达到了95％。

针对这个结果思考改善方案，首先找出这3％的偏差差距出在哪里，发现是因为原料的调配存在问题。至于产生这个问题的原因，可能是因为自身的品质管理存在问题，可能是供应商因为经营恶化导致品质出现问题。针对这些情况采取的具体改善措施（A），一是在公司内部建立严格的检查体制，二是与供应商进行沟通谋求改善品质或者更换供应商。

通过重复这种计划→执行→评价→改善的一系列活动，就可以在保持高收益率的同时进行生产。

通过PDCA循环，以BSC为代表的管理会计可以发挥出非常重要的作用。事实上，是否能够完美地实现PDCA循环对企业的生产效率也会

造成极大的影响。

最常被提及的PDCA典型例子就是美国的艾默生公司。这是一家在雷曼危机之前连续44年实现收益增长的超优良企业，但是其产品只是发动机和机械设备等传统产品，而不是那些能够让大家眼前一亮的创新性产品。这家公司的过人之处就在于将PDCA作为经营的基础，并且非常严格地执行。

日本丰田的“改善”也非常著名，但实际上这就是一种以生产现场运营为中心的PDCA。

与之相对的，艾默生在企业全体的战略和成长计划等高层决定上也使用PDCA循环，对长期计划每年都会进行修正，使自身能够灵活地应对时代和环境的变化。从经营者到现场员工全都严格贯彻执行PDCA，不但经营层能够做出更加正确的决定，生产现场也实现了品质提高和成本削减，因此艾默生才能够保持连续40多年的收益增长。

曾经在艾默生任职过的人这样形容艾默生的目标设定会议，特别是总公司与事业部的会议，“如果是不知内情的人看到，肯定以为他们在吵架”。正是通过这样激烈的论战，才能够对“为什么制定这个目标”“取得这些市场占有率的根据是什么”之类的问题进行彻底的讨论。或许像这样近乎偏执的不妥协，也是艾默生取得优秀业绩的原因之一吧。

一旦目标被确定下来，事业部就会为了实现这个目标而拼尽全力。通过差异分析（对目标与现实之间的差异进行分析）让C和A的部分高速运转起来。

这时，设定适当的KPI并且及时地对其进行收集和报告就非常关键。因为如果没有数字的话，PDCA循环无法发挥真正的作用。希望大

家在看完本书之后能够认识到PDCA在经营上的重要性，以及PDCA循环在管理会计上的重要性。

如果对PDCA循环的意义做一个简单的概括，那就是“不盲目地进行商业活动，而是（尽可能地利用数字）准确把握自身企业现在所处的位置，并且做出相应的修正”。

比如初创企业常常有“只要提高销售额自然会获得利润”之类的错觉。但是，一年到头忙着接订单搞生产，结果到了结算时却发现根本没有获得利润的情况却屡见不鲜。这样的公司根本无法得到成长。所以不能只关注销售额，还要考虑费用成本，建立准确的利润目标然后进行PDCA循环。事实上，因为采用了PDCA循环之后业绩开始稳定提升的初创企业数不胜数。

PDCA的重要性不只体现在企业和组织中，对个人来说也一样。

比如一个优秀的销售负责人，会在周一就制定好一周的销售计划和访问计划，或者至少提前一天决定第二天的行动计划。提前制订计划可以帮助你做好准备，一旦工作没有按照计划进行，你能够立刻意识到这一点，然后对接下来的时间表进行调整。

而一个业绩不佳的销售负责人则是早晨来到公司之后才开始决定一天的工作，结果肯定是准备不足而且很没有效率。

与漫无目的地进行工作的人相比，每天都按照计划进行工作并且严格执行PDCA的人，工作时的生产效率更高。

■PDCA中的子结构

PDCA的概念图看上去非常简单，但实际上PDCA的结构并没有那么单纯。在商业活动的现场往往同时存在着多个**PDCA**循环，而且在大的**PDCA**之中还存在着许多小**PDCA**和更小的**PDCA** 。

PDCA中的子结构，大致可以按照时间轴长度和组织规模分为两种。

时间轴带来的层次感

所谓时间轴带来的层次感，简单说就是PDCA循环一次的时间跨度。

在企业中跨度最长的PDCA是3～5年的中期计划。过去曾经有过十年计划，但在变化剧烈的当今时代那么长时间的计划已经毫无意义。经营者一般会建立3～5年的中期计划，以此为基础制定战略，并且在推进事业的过程中不断进行修正。

在中期计划之中，还有年度计划和以年为单位进行的PDCA。每年度的BS和PL的数值就是公司的成绩表。因为在经营活动中必须根据实际情况对企业的经营战略不断进行修正，所以这也是经营者层级最为重视的PDCA。

与很多日本企业的经营者都以一年或者半年为一个期限接受评价不同，外资系企业的经营者一般都是以一个季度为期限接受投资者们的评价（与日本相比，外资系企业对现金流的评价也很苛刻）。也就是说，必须在每个季度都做出计划并且取得结果。

除此之外还有每月的PDCA。比如对每个月都要对各个部门或者商

品的销售额与利润进行监控。更短的每周进行的PDCA，一般将销售负责人的访问次数作为KPI，在每周定期举行的会议上进行对应的分析。

还有以一天为单位的PDCA，这基本都是销售负责人在个人层面上进行的PDCA循环。

一般来说，PDCA的时间跨度越长，对利润和销售额等财务相关的KPI越重视，而时间跨度越短对运营方面的KPI越重视。

组织规模带来的层次感

所谓组织规模带来的层次感，指的是有公司全体循环的PDCA，有在某个部门中循环的PDCA，还有在团队中循环的PDCA，甚至个人自己循环的PDCA。基本上来说，组织越大PDCA的循环跨度越长，组织越小循环跨度越小。

在商业活动的现场，因为同时存在由时间轴产生的子结构和由组织规模产生的子结构，因此许多PDCA循环非常复杂地交织在一起。关键在于让每一个PDCA循环相互之间都要紧密地结合起来。如果只是孤立地设定计划和PDCA，那么就算在局部能够高效地进行循环，但放在整体中之后却效果不佳。

■让PDCA循环更加高效的关键

在PDCA循环时需要注意的要点如下。

准确建立**P**

在准确理解战略的基础上，设定合适的数字尤为关键。但在实际的商业活动中，没有任何根据和战略依据，就做出“销售额比去年同期提高20％”的计划的企业仍然存在。

“今年想取得20％的销售额成长，所以将增加20％销售额作为目标”，这只是愿望，不能说是计划。另外，如果战略是“明年将力量集中在A事业上，B事业只要维持现状就好”，但是却做出A事业与B事业都增加20％销售额的计划，那么战略和计划之间完全没有任何的逻辑联系（虽然也有像美国的通用电气<GE>那样只简单设定增产百分之几计划的优良企业，但这是在GE包括人才培养和雇佣的优秀经营体制基础上才能够实现的，一般的公司完全无法模仿）。

不能半途而废

PDCA循环不畅的企业绝大多数都是能够建立计划也能够执行，但却无法继续下去。很多人在制订计划并且执行之后就会感到满足，而不去继续思考接下来应该做什么。在制订计划并且执行之后，还要对执行的结果进行评价和分析并且不断改善，这才能使企业得到成长。

P要有一定的挑战性

给计划增加一定的挑战性，也就是说“必须付出一定程度的努力才能够实现”。如果指定毫无挑战性的P，那么根本不需要C和A就可以实现目标，自然谈不上进步和成长了。而具有一定程度挑战性的计划只有

在认真执行C和A之后才能够达成，这样才能够提高生产效率。

不过，如果难度太高，不管怎么进行PDCA循环都无法达成目标，结果可能会因为失败导致员工的工作积极性下降，这一点必须注意。

适当的挑战性在管理会计和人事考核中也是非常重要的主题之一。给公司、部门以及个人都安排合适的挑战性并且让三者串联起来，可不是一项简单的工作。

比如某部门设定了一个具有挑战性的目标，但是将这个目标分解到部门中每一位员工的身上时，挑战性的高低则因人而异。部门经理必须根据员工的个人情况来进行分配，比如有成长潜力的员工应该给他安排挑战性较高的工作，而应付现在的工作就已经焦头烂额的员工则应该给他安排一些缓和的工作。

有的企业在公布目标和预算时，会同时公布具有挑战性的和能够保证实现的两种类型。前者用来提高员工们的工作积极性，后者则用来稳定军心。

保证经营层和现场员工对目标与**KPI**没有认知偏差

虽然这件事听起来很荒谬，但实际上这样的情况却时有发生。

比如某棒球队，教练认为对于球队来说最重要的目标就是胜利，因此他将胜率作为最重要的KPI，于是他组建了一支胜率极高的球队，并且取得了不俗的成绩。但是，他却突然被解雇了。

理由是“过于重视胜利，比赛打得沉闷至极，导致观众人数下降”。

对于球队的经营层来说，球队的胜利并不重要，增加观众数量通过卖门票提高销售额才是最重要的KPI。

这就是现场员工和经营层对KPI的认识产生偏差的例子。因为球队的经营层不是搞慈善的，所以将销售额作为KPI无可厚非。但对于遭到解雇的教练来说，他坚信只要球队强大观众自然会增加，观众数量减少是经营层的经营不善导致的，并不是自己的责任。

在这个事例中究竟孰是孰非不能一概而论，但在PDCA循环开始的时候没有对战略和KPI的结合度进行仔细的分析，是导致认知偏差的主要原因。

不要过分拘泥于PDCA

PDCA循环在绝大多数情况下都能够使事业得到改善，但过于拘泥于PDCA则会产生出弊端。为了提高企业价值，制定具有一定挑战性的目标和计划没有问题，但如果过于重视这一点，那么按照计划进行商业活动本身就成为了目的，在这种官僚化的状态下，不管PDCA怎么循环都不会取得理想中的效果。

■计划与预算的意义

建立优秀计划（P）的重要性已经在前文中为大家介绍过，在管理会计之中，对于一个管理循环（一般是年度或者一季度）以上的计划，一般来说还会针对其建立相关的落实到金钱数字上的预算。

对于企业来说，一般情况下会根据上一年度的业绩情况，按照企业

自身的标准以月为单位制订销售计划（预算）、费用和投资计划以及利润计划等。其中最需要关注的就是销售计划（预算）。就像此处　的图表中所示的一样，将销售内容分解后进行分析，最后得出一个数字。

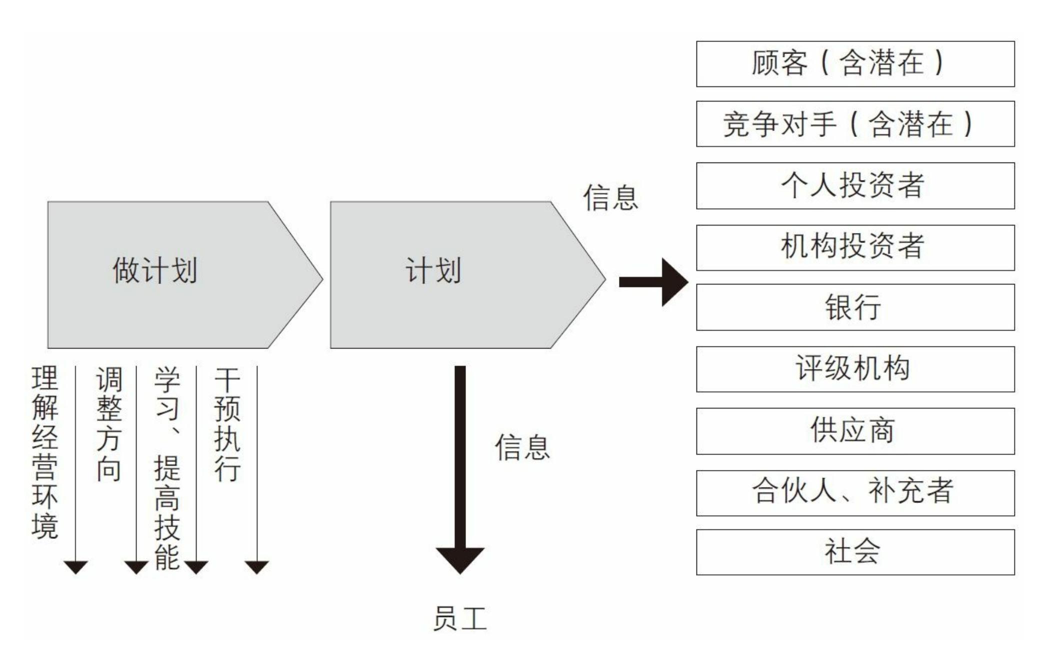
关于费用和投资，在设定时需要参考上一年度的业绩情况，同时还要考虑适当地降低成本。像订单费等细节成本当然也不能无视，但最重要的还是比较大的设备投资和与人员计划相关的人工费。在考虑增加销售额战略的同时，仔细地分析其必要性，然后落实到计划和预算上。

综上所述，在商业活动中，建立计划和预算具有非常重要的意义。

首先，通过仔细建立计划的过程，可以使企业对经营环境和战略更加敏感。因为目标数字不能随意设定，必须根据自身的状况和所处的环境来做决定。正因为拥有“与去年相比员工得到了极大的增长，新投资也增加了，市场环境出现好转。”这样的情报，所以才能够设定出“今年要比去年增长15％”这样一个明确的数字。

另外，在以人才和资金为中心的经营资源的调配上，建立计划与预算也具有非常重要的意义。

除了上述那些独特的优点之外，建立计划与预算的附带效果（+α）也得到了普遍的认可。那就是完成的计划和预算，会给员工和外部的股东传达一个强力的信号，“我们下一年度将采取这样的战略，以此为目标”。具体的目标和数字比抽象的目标更具有说服力。



图表5-4　计划和预算的+α效果

建立计划和预算的行为本身，具有调整员工前进方向的作用。在建立和实行的过程中，与不同部门之间以及与现场员工之间的交流是必不可少的，这能够大幅促进经营层与员工相互之间的理解。在管理会计之中，建立计划和预算这种行为本身就可以提高经营中的向心力。

■PDCA中交流必不可少

要想长时间保持对PDCA循环的热情非常困难。稍有不慎就会让保持PDCA循环这个行为本身成为目的，导致PDCA循环无法发挥原本的效果。从这个意义上来看，艾默生能够常年保持PDCA的高水平循环实在是非常了不起。

艾默生之所以能够将PDCA循环变成自己的企业文化，而且在长年坚持的情况下保证PDCA循环没有僵化，这与管理层与员工之间坚持不懈的沟通和对人才开发的重视是分不开的。因为如果艾默生只是机械性

地重复PDCA循环，并且通过严格的规则来控制员工们机械地重复PDCA循环，那么员工肯定会因为忍受不了而辞职了。

然而艾默生却对员工非常尊重，以“公司与员工共同成长”为目标，让员工自然而然地产生出向心力。在艾默生，似乎有员工之间经常讨论的好风气。一旦出现问题，相关员工就会进行彻底的交流，得到所有人的理解之后才开始行动。

或许有人认为PDCA非常刻板和僵硬，但实际上这种理解是错误的。一个好的PDCA应该以促进所有人的成长和包括经营者在内的员工之间的交流为基础。

第6章　激励性的管理会计

1.什么是激励性的管理会计

■评价改变人的行动

在前文中，我主要介绍了管理会计的目的包括依照战略做出正确的决定，以及更有效率地解决问题，但正如我在第一章中提到过的那样，管理会计的作用还不仅于此。

不管经营者和经理做出多么正确的决定仍然是不足够的，只有在现场工作的员工和部下能够准确地理解上层的意思并且团结一致，企业和部门才能够顺畅地开始运转，从而产生出更多的利润。

因此，一个能够进行正确评价的体制是非常有必要的。这是在管理会计和人事政策两方面都非常重要的课题。

企业和部门应该对业务中的行动和成果进行准确的测定，并且做出正确的评价，这样才能使员工保持正确的前进方向以及积极向上的工作热情。如果对员工评价不够重视，那么不但员工的工作积极性会下降，还会出现难以统一目标，员工各自为战的局面。

为了避免出现这种情况，企业和部门需要对符合战略的KPI进行测定，并且根据测定的结果对员工做出正确的评价，给予员工晋升或奖金

等适当的奖励，只有这样才能够创造出充满活力，能够取得利润的组织。这也被称为“激励性的管理会计”。

人类是非常有趣的动物，只要将测定的数字“可视化”，让员工对这个数字产生认识，那么这个数字就会产生激励性大幅提高员工的工作积极性。

比如在篮球比赛中，存在得分数、篮板数、助攻数这三大指标（篮球中的助攻与足球一样，是造成得分之前的最后一次传球）。让我们做一个假设，如果在篮球比赛中不对助攻数进行测定，只以得分数和篮板数作为评价球员的基准并且以此来决定一个球员的年薪，那么篮球比赛会变成什么样呢？

恐怕每名球员都不会传球而更多地选择自己切入篮下，即便非常困难也要进行投篮吧。

人类就是这样的动物，即便球员心中非常清楚为了球队的胜利，将球传给其他位置更好的队员可以更容易得分，但还是会选择与提高自身的评价相关的行动。

由此可见，只要改变作为评价基准的KPI，就可以改变人类的行动。也就是说，如果能够准确地设定KPI，那么就可以使员工的意识和行动都按照战略目标朝向正确的方向。

采取这种激励性的管理会计取得成功的企业，正是我在前文中此处提到过的美国的百货公司诺德斯特龙。

因为售货员以单位时间销售额作为评价基准，所以如果在退货上浪费太多的时间必然会影响其单位时间销售额。因此不管顾客提出怎样的

退货请求，售货员都不会进行任何多余的询问，而是立刻办理退货手续。

或许其中也有拿着在其他商店购买的商品或者污损了的商品要求退货的顾客。但与其和这样的顾客纠缠不清，不如立刻进行退货处理然后把时间用来接待其他顾客，因为售货员知道后者的生产效率更高可以使自己得到更高的评价。而这样做的结果，当然是提高了顾客的满意度。

■激励性的管理会计的两大目标

激励性的管理会计的目标，大致可以分为两个。

与目标和战略相一致（调整方向）

提高工作积极性

第一个，是让员工理解和重视经营者提出的目标和战略。

比如，一直以来都将销售重点放在现有顾客上的公司，新提出了一个“重视新顾客开发”的战略，但现场的销售负责人的行动模式却不会立刻发生改变。因为人类很容易按照习惯行动，所以现场的销售负责人在不知不觉间总是会重复原来的销售方式。

但是，如果将“新顾客的访问次数”“递交名片的次数”等新的KPI进行测定并且作为业绩评价的基准决定奖金的多寡，那么销售部门的员工的行动一定会发生巨大的转变。现场的每一名销售负责人都能够理解企业的战略，以及自己在这个战略中应该扮演怎样的角色和采取怎样的行动。

相反，如果在业绩评价中只重视“总销售额”，那么战略和评价的基准就发生了偏差，现场员工的前进方向也会出现混乱。

通过正确应用激励性的管理会计，可以让员工的前进方向与目标和战略相一致，也就是公司上下都能够朝着同一个方向前进。

但是就算员工全都朝着同一个方向前进，但如果前进的动力不足那也是不行的。因此，我们就需要激励性的管理会计的第二个作用，提高员工的工作积极性。在这里就是必要的奖励。

就算经营层对销售负责人新顾客的访问次数进行测定，但如果经营层对测定的结果数字没有足够的重视，那么销售负责人也很难产生工作积极性。另外，如果访问次数很多的人和几乎没进行新访问的人在评价和薪酬方面都差不多，那么谁也不会自讨苦吃地去进行访问了。所以对于积极开拓新客户的人，应该给予升职加薪或者表彰来提高其工作积极性，这样才能够促使员工们都按照公司的战略方向前进。

在激励性的管理会计之中，“展示战略的方向性”和“让员工按照战略方向前进并且提高工作积极性”必须同时进行才能够发挥效果，两者是缺一不可的 。

2.设计评价系统的关键

■业绩评价单位

激励性的管理会计通过完美的设计，可以让员工都朝着目标和战略的方向前进，并且充满工作积极性，从而创造出一个拥有极高生产效率的组织。虽然这是每个企业都在追求的应有状态，但事实上要想通过设定合适的KPI来制定业绩评价制度，是一项非常困难的作业。因为这件事说起来简单，做起来非常难。

接下来，我将为大家介绍在设计激励性的管理会计时基本的关键点。

首先是业绩评价单位。

如果单纯以获得的利润额作为KPI，如果组织过于庞大，那么以什么单位来进行评价给予褒奖就是一个很难解决的问题。以部门层级、以团队层级、还是以个人层级，不同的评价单位对员工产生的影响也不相同。

最常见的办法是按照全公司的业绩占百分之几、部门的业绩占百分之几、个人的业绩占百分之几这样不同的单位来进行测定，然后与事前

确定好的比率加在一起进行计算。比如某企业，社长100%以全公司的最终利润进行评价，而员工则以分解为与业务相关的PKI（例：销售目标的达成度等）来进行评价，全公司的利润只以额外目标的形式反应在奖金上。将评价重点放在不同层级，会对员工的工作方式造成很大的影响。

还有的企业对新商业活动和成熟商业活动采取不同的评价方式。商业活动刚刚成立时，处于需要大量投资的阶段，因此不能期待过高的销售额，而已经进入成熟期的商业活动就算不追加投资也一样能够获得利润。

如果将新商业活动的部门和成熟商业活动的部门放在同一个起跑线上，全都按照最终利润来对个别的业绩进行评价并且决定薪酬，那么显然对成熟的商业活动更加有利。如果用同样的基准来进行评价，那么在新商业活动中工作的员工的工作积极性会大幅下降，甚至做出错误的决定，本来应该积极进行投资获取更多的市场份额，但却为了追求眼前的利益而减少了投资。

在这一事例中，不应该以个别的部门为单位进行评价，而应该以更大的事业总部为单位对业绩进行测定，然后将取得的利润公平地分配到各个部门，或许这种方法更加合适。

另一方面，业绩评价的单位如果太大，可能会使下属部门产生出“反正计算的是事业总部全体的利润，就算我们部门取得的利润不多也没关系”这样的想法，这也会导致员工的工作积极性降低。对于不同的企业来说，最佳的业绩评价单位也不尽相同，所以必须根据自身情况做出决定。

■成本中心和利润中心

在思考业绩评价单位时最重要的概念就是“成本中心”和“利润中心”。所谓成本中心就是“对成本负责的部门”，利润中心这是“对利润负责的部门” 。

一般来说，在管理会计的相关书籍中都会将成本中心和利润中心放在一起介绍，然而虽然任何部门都对成本有足够的重视，但对于“应该安排什么规模的什么组织作为承担利润责任的利润中心”却没有一个定论。

明确利润中心的好处在于，可以让之前只是单纯进行生产或者运输的员工能够对利润产生认识。这样一来，员工就会从主观上更好地控制成本，生产对顾客来说具有更高附加值的产品，或者主动地构筑起对顾客来说具有附加价值的物流体制。更进一步说，通过提高生产效率，能够创造更多现金利润的激励性也可以更好地发挥作用。

利润中心化最著名的成功案例，就是本书中多次出现过的京瓷的阿米巴。京瓷的巧妙之处在于，从不给员工过于高额的薪金报酬，而是以升职来取而代之，同时通过公开阿米巴的业绩，利用适当的竞争心理来提高员工们的工作热情。

还有一个某企业将物流部门利润中心化的成功案例。这家公司的物流部门之前一直只为公司内部提供服务，但今后希望能够通过利润中心化使公司的利润得到进一步提高。于是物流部门开始向公司之外的其他部门提供物流功能，开拓新的商业活动，并且因此获得了客观的利润。

向外部开放服务不只能够获得利润。因为外部的顾客比公司内部的

眼光更加挑剔，所以之前仅在公司内部提供服务时存在的不足之处都会显露出来，迫使部门做出改善。这样一来该部门的物流功能和服务意识都将得到大幅度的提高，对公司全体来说也是一件好事。

与上述成功的案例相反，贸然进行利润中心化而导致失败的例子也屡见不鲜。实际上，大约在十年前，非常流行将作为“间接盈利部门”的物流部门和系统部门利润中心化，但绝大多数都以失败收场。

某公司将售后服务部门利润中心化。本来售后服务应该在一定的成本范围内提供令顾客满意的服务，并不是用来盈利的部门。但是，这个公司却认为“今后售后服务部门的员工也必须产生利润意识”，断然将售后服务部门利润中心化。

结果，售后服务部门为了获取更多的利润，开始为顾客更换不必要的零件，甚至更加积极地进行销售访问。对于售后服务部门的员工来说，这是非常合理的判断。但对顾客来说，更换没有必要更换的零件和接待多余的销售访问，只能造成困惑。

结果，随后售后服务部门的短期利润提高了，但这家公司的顾客满意度和公司形象都大幅下降，导致公司的整体利润降低。后来，这家公司停止了售后服务部门的利润中心化，开始重视“顾客满意度”“及时服务”等KPI。

■合适的转移价格

要想对公司内的各个部门进行适当的业绩评价，就必须对公司内部部门之间的产品和服务确定交易价格。

比如一家公司，首先由作为制造部门的工厂制造产品，然后由销售部门将产品卖到外部获取利润。在将工厂和销售部门分别作为利润中心进行业绩评价时，工厂将产品卖给销售部门时的价格就是非常重要的因素。这个价格被称为“转移价格”和“公司内部交易价格”。

如果转移价格过低，那么销售部门可以采取大幅降低商品价格的战略来使自身获取更大的利润，但工厂方面则会因为利润减少而产生出不满。如果转移价格过高，则会出现相反的效果。

在决定转移价格时，可以采用许多方法。

具体来说，可以根据市场价格来决定转移价格，还可以根据实际产生的成本附加一定的利润之后决定转移价格。另外还有根据交易部门之间的交涉来决定转移价格的情况。

但是，对公司内部的每个转移价格都进行交涉非常浪费时间和精力，搞不好还可能引起部门之间的对立。而且实际上每次都进行交涉非常麻烦，所以很多企业都会采用事先设定转移价格的简便方法。

虽然任何计算方法都有利有弊，没有绝对的正确答案，但关键在于设计一个能够让大家都接受的“过程”。因为关键在于保证过程的公正性，而不是最终的结果。

绝对不能以“总是销售部门决定利润，这次换一个让生产部门也能够创造利润的体制”为理由来决定转移价格，因为这样会引起员工们的不满。虽然在严酷的商业世界里，不管怎么设定转移价格都不可能让员工百分之百地满意，但必须尽可能找到一个让相关部门都接受的结果，“既然是按照这个过程得出的结果那也没办法”。

■控制的方法

提到“控制的方法”，或许会给人一种被放进条条框框之中必须遵照命令行事的印象，但实际上这里所说的控制是和管理非常接近的意义。目的在于让员工充分发挥出自己的能力和可能性，绝不是让员工被限制进条条框框之中（在欧美，管理会计也被称为“Control Accounting”）。

在激励性的管理会计之中，通过制定合适的业绩评价基准，并且给予相应的奖励，可以提高员工的工作积极性，让员工自发地按照战略方向前进，从而实现控制员工的目的。

至于控制的方法，分为“定量型控制”和“定性型控制”。

所谓定量型控制，指的是通过数字能够进行定量测定的基准，也就是使用**KPI**。前文中提到过的通过对销售额、利润、访问次数和名片递交次数的测定来进行业绩评价的方法，就属于定量型控制。

但是，只使用数字进行评价存在着一定的局限性。因此还需要利用数字之外的定性的情报来进行控制。也可以说是不依赖数字，“通过对话来进行控制”。

使用KPI进行业绩评价，是出于站在组织金字塔顶层对下层进行观察的思想，但在实际的企业之中，越是位于上部的人越不知道下层现场所发生的事情。现场按照上层决定的战略努力工作固然重要，但另一方面，针对现场出现的不确定情况做出灵活的应对，也是经营中的重要环节。

虽然KPI是依照战略决定的，但因为商业环境不断地发生着变化，而作为经营活动基本的战略是否能够在将来永远保持效果，这一点谁也

无法保证。这被称为“战略的不确定性”，有时候与上层下达的不确定的战略相比，现场往往拥有更好的解决办法。

为了应对这种“战略的不确定性”，对话是必不可少的。因为就算设定了KPI并且对其进行监控，在这种情况下无法取得任何效果。如果企业的经营层能够和包括现场员工在内的企业内部各个阶层进行高质量的交流，可能会发现更有效果的创意和革新。

另外，在让员工与企业的目标与战略方向保持一致上，定性型控制也发挥出重要的作用。

在前文中我已经为大家介绍过，通过适当地设定KPI可以让员工与企业的目标与战略方向保持一致，但仅凭数字具有一定的局限性。如果不通过对话充分地解释测定这些数字的意义，而只对KPI进行测定，那么很有可能走向错误的方向。

比如为了健康而减肥，将体脂肪率作为KPI每天进行测定。但是如果不对“为什么体脂肪率很重要”进行说明，那么就会过多重视降低体脂肪率导致骨瘦如柴，结果没能实现让身体变得更加健康的本来目的。

再举一个例子，GLOBIS的在线杂志会将读者的评价以数字的形式表示出来。虽然那些读者评价很低的内容确实存在问题，但这并不意味着评价越高就越好。因为对于在线杂志来说，一些存在争议和两面性的内容也非常重要，如果只是刊载一些让所有人都满意的内容才真正有问题。在对这些内容进行评价时，需要一种不过分依赖于数字的评价方法。

在有些企业之中，会利用MBO（management by object：目标管理制度）会议来进行定性型控制。MBO正如其名字“目标管理法”一样，既

可以用来设定目标和传达评价，也可以通过上司和部下的交流来共享价值观。

定量型控制和定性型控制不能偏向一方而应该两者兼备，至于两者之间的平衡在不同的行业和成长环境以及企业中也有所不同。

■业绩评价与奖励计划

关于业绩评价与奖励的计划有一些需要注意的地方，在这里也为大家简单地介绍一下。

报告与反馈的方法

与管理会计中一样，为了进行评价而测定的KPI的数字应该向什么人、怎样公开、公开多少，也是一个重要的课题。不同的方法对工作积极性会产生不同的影响。

从组织的角度来说，知情权是权利的源泉之一，由将什么情报公开给什么层级的员工决定。比如只有部长层级能够实时掌握公司整体的业绩情况，那么科长以下的员工就必须按照掌握这一情报的部长的指示工作，部长自然产生出一定的权威。反之，也有通过互联网之类的媒介将情报向全员公开，让全员都可以了解的企业。

至于哪种方法更好不能一概而论，应该根据企业的战略和文化来决定。有时候可能通过限制情报的公开度提高权威性更能够调动员工的工作积极性，也有时候可能反过来效果更好。

至于报告与反馈的方法，可以通过网络对数字进行实时的监控，可以在每周一次的会议上发表，还可以在每季度举行一次的MBO（目标管理制度）会议上传达，方法多种多样。

像工厂的产量和健康仪器推销员的合同数之类的数字，每天报告或许有其必要性，但像房屋住宅销售数据这样比较长期的经营活动就没必要每天对销售额进行监控了，如果过于重视眼前的数字甚至可能会导致整体销售额下降。

在评价的传达方法上，有只公布数字结果，“理由自己去想”的企业，也有将做出这种评价的理由仔细传达给员工的企业。虽然所有人都很在意评价的理由，但管理层的时间是有限的，不可能回答所有的疑问。考虑到员工接纳程度和付出精力的平衡性，如果以更高性价比的方式来履行说明责任是一个非常重要的课题。

利润评价

在对组织的利润中心进行评价时，将利润的KPI放在什么位置，也就是说关注哪一个层级的利润，也会影响评价的内容。

最常见的问题是，对利润中心的负责人，是只看可以进行管理部分的利润，还是包括无法进行管理的成本部分都考虑进去。这里所说的无法进行管理的成本指的是作为间接费用被分配下来的人事和管理等间接部门的成本。

包括无法进行管理的成本在内的利润被称为企业整体的最终利润，因为在盈亏表被表计在最下方所以又被称为“底线利润”。将所有事业部的底线利润加在一起，就是企业整体的最终利润。

如果只用可以进行管理的利润来进行评价，那么事业部对公司整体利润的关注度就会降低，很容易产生出“只要在自己责任范围内创造出足够的利润就好，就算公司整体出现赤字，也是间接部门的问题”之类的想法。

与之相对的，如果从底线利润的角度来进行评价，虽然事业部对“绝对不能出现赤字”的敏感度提高了，却同时也会产生出“将我们无法控制的成本也算在自己头上进行评价难以接受”之类的不满。

一般来说，企业只看可以进行管理部分的利润的情况比较多。虽然很多企业在进行评价时都分为毛利润、可以进行管理的利润和底线利润三个阶段，但最为重视的还是可以进行管理的利润。

达成度、难易度

在对业绩进行评价时需要比较对照，不能单纯因为利润比较高就给出高评价。在绝大多数情况下都会事先确定利润目标和销售目标，然后根据达成度来进行评价。

这时必须重视目标的难易度，如果一个人完成了困难的目标但却没有获得与之相应的报酬，难免会产生出不公平感。对难易度的调整一般都在目标设定阶段进行，但也有的企业在对KPI进行测定后才考虑调整平衡性。

金钱的激励/非金钱的激励

这里指的是报酬的内容，换个更容易理解的说法就是，“如果不在棍子上挂胡萝卜，那应该挂什么”。

有一点需要事先说明，很多人都将测定、评价和报酬综合到一起，但从严格意义上来说这三者是相互独立的。

测定是以KPI作为评价基准进行测定，并不包括好与坏的判断。根据测定的结果做出好与坏的判断行为被称为评价，根据评价的内容给予激励就是报酬。

报酬是最好理解的部分，过去最有效的报酬手段就是奖金和加薪等金钱报酬。比如在投资银行，就是通过高额的报酬来维持员工们的工作积极性。

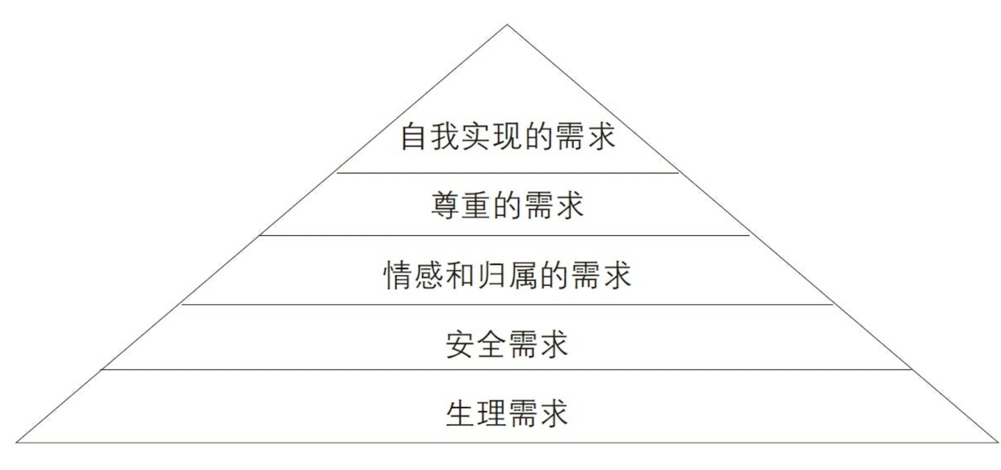
但用金钱作为报酬有一点很受限制，那就是“巧妇难为无米之炊”。就算你拥有很优秀的员工，但如果公司本身的业绩不佳没有足够的资金，那么就无法给予优秀的员工与评价相符的金钱报酬，这时候非金钱的激励就显得非常重要了。

人类的工作积极性除了金钱动机之外，还包括集团中所属意识和集团中的评价与认知带来的动机，以及实现自我理想的动机等等。所谓非金钱的激励，就是通过刺激这些动机来增加员工的满足感，提高工作积极性。在图表6-1所示的马斯洛需求层次理论中，如何适当地利用位于上层的3个阶段就是关键。

自我实现的需求：做自己真正想做的事情的需求

尊重的需求：得到他人的认可和尊重的需求

情感和归属的需求：渴望与人交流和组织归属的需求



图表6-1　马洛斯需求层次理论

基于《人的动机理论》（亚伯拉罕・马斯洛著，今井寿宏监译、大川修二译，日本经济新闻社）制作

特别是满足尊重的需求，作为非金钱的激励具有非常强大的效果。

让我们来看一个例子。在家电量贩店出现以前，全国有很多加盟松下电器的家电销售店，每年松下总部都会对优秀店铺进行表彰。虽然其中也有金钱奖励，但对于店铺的人来说最期待的却是松下幸之助氏的称赞。

由此可见非金钱激励的效果并不比金钱激励的效果差。

3.设定与评价相关的KPI

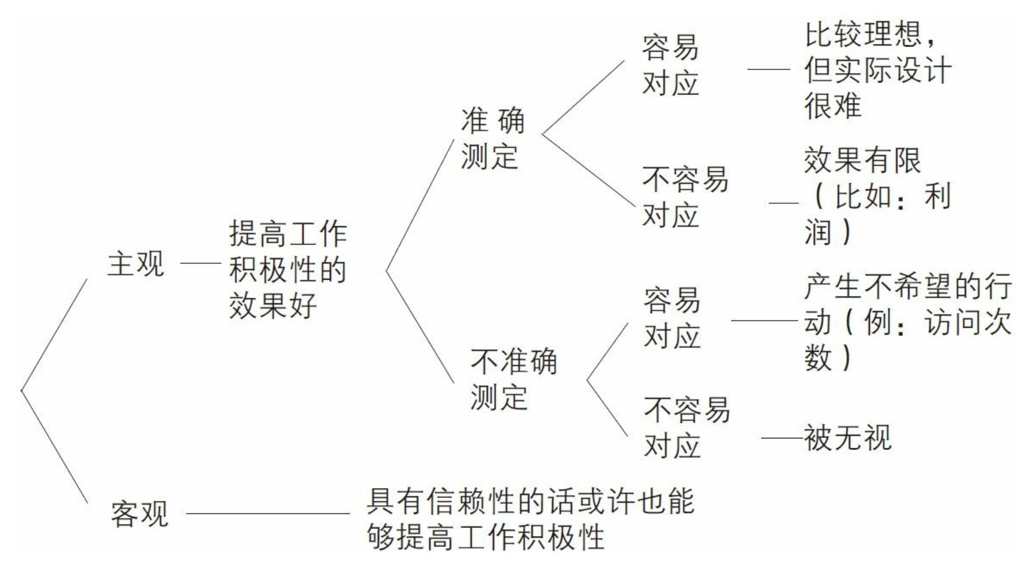
■将与评价相关的KPI分类

为了业绩评价而设定KPI，与为了做出决定而设定KPI时的视点完全不同。在这里我将与评价相关的KPI分解为几个要素（图表6-2）。

首先分为主观和客观，一般来说，测定的数据越客观越具有说服力，提高工作积极性的效果越好。

接下来就是测定精度，比如销售负责人的访问次数就只能通过其自己的报告来进行测定，但因为这个数据可以很简单地造假，所以测定是不准确的。

对应难度指的是接到评价反馈的人，为了改善数字所采取的行动是否容易。



图表6-2　与评价相关的KPI种别

能够完全测定而且改善对应比较简单的KPI虽然是最理想的，但实际上这样的KPI很难设定。比如最具代表性的能够准确测定但却难以对应的KPI就是利润。如果只是销售负责人个人的KPI的话，通过个人的努力或许还能够有所改善。但如果是部门整体的利润，那么从现场层级来看，很难判断个人应该采取怎样的行动才能够提高利润。

如果设定的KPI测定不准确但对应比较简单的话，可能会导致出现不希望的行为，前文中提到的那个销售负责人在访问次数上造假就是很好的例子。在这种情况下，不管怎么改善KPI的数字都是毫无意义的，也不可能影响到员工的工作积极性。

而测定不准确对应又困难的KPI，本身作为评价用的KPI就没有任何意义。

除了上述分类方法，还有分为“投入”“流程”“产出”分类方法。比如对销售负责人进行评价的KPI，访问次数和电话次数属于投入，提案书的提交数和订单金额属于流程，销售额和利润属于产出。

现在很多公司都不再只单纯关注产出的KPI，对流程的KPI也给予了相应的重视。

■KPI设定的失败例

在激励性的管理会计之中如果KPI设定错误，不但不能充分发挥其原本调整目标和战略相一致以及提高工作积极性的效果，甚至还可能产生相反的效果。

比如为了对服务负责人进行评价而将顾客访问时间作为KPI，那么服务负责人可能会为了增加访问时间而在顾客处毫无意义地长时间逗留，却忽视了事前准备和回访服务。结果虽然KPI数值很高，但最关键的顾客满意度却并没有得到提高。

人类很会钻空子，一旦KPI设定错误，那么员工就可以非常轻松地刷数据。

以朝日啤酒为例，在“超干”发售之前朝日啤酒的业绩非常不好。之所以出现这种情况，是因为朝日啤酒当时将对渠道的销售额作为销售负责人的重要评价基准。但是这样一来，每到结算期末尾，销售负责人就会向渠道商强行推销。虽然销售负责人的业绩提高了，但却引起了渠道商的不满。

另外，由于销售负责人完全不考虑库存情况而在集中时间段强行推销，导致库存周转率下降，啤酒无法保证新鲜度，给消费者留下了“朝日啤酒不好喝”的印象。结果就产生出“啤酒不好喝卖不出去→卖不出去只能强行推销→在流通阶段的滞留时间延长使啤酒进一步劣化”的恶性循环。

虽然以对渠道销售额作为销售员评价基准的情况十分普遍，但如果过于偏重于这一数字，会对公司整体的经营造成极大的恶劣影响（朝日啤酒之所以后来能够凭借“超干”起死回生，就是因为开始重视“新鲜度”，以给顾客提供最新鲜的啤酒作为宗旨）。

有时候可能一开始的设定是没问题的，但随着商业环境的变化，之前设定的KPI所具有的效果也发生了改变。还有的时候可能在设定时以为是最适合自己的，但实际工作中却可能产生出意料之外的弊端。

为了防止出现这样的情况，必须充分地利用前文中介绍过的PDCA循环，时刻保持检查和修正，然后再决定应该使用的KPI。

最后请允许我再重复一遍，管理会计并非像字面和大家想象的那样，是僵硬而且冷冰冰的东西。正如此处　的图表1-1所示的那样，只要应用得当，管理会计可以提高员工的工作积极性，激发创造性，是企业按照战略目标提高企业价值的有力武器。在看完本书之后，请大家务必尝试一下管理会计的激励性和创造性。

补充1

■产品原价与期间原价

产品原价是指每个产品单位中的综合成本，包括原材料费、人工费、设备的减值折旧费等一切成本。

产品原价的特征是实际产生成本的时间与在账本上作为费用表计出来的时间之间存在偏差。在财务会计之中，产品被生产出来之后属于库存，而生产库存所花费的成本被表计为“资产”。只有在产品被实际销售出去并且产生销售额的时候这些成本才会变成销售原价。而这段时间上的偏差，有时候可能会导致产生一些问题。

另一方面，期间原价则不对单个产品的原价进行计算，而是在成本发生时全额作为成本表计在账本上。这种方法可以避免产品原价那样的时间偏差。在做出决定时期间原价往往更加有效。

■直接原价计算和全部原价计算

将产品原价和期间原价的区别加入到原价计算方法之中，就是“直接原价计算”。具体来说，就是将原材料费等变动费作为传统的产品原价，而人工费等固定费则在发生时就进行统计，也就是作为期间原价。

直接原价计算的好处在于，可以明确边际贡献率（销售额增加时的利润增加率）、变动费和固定费的平衡等盈亏构造，使得对不同产品和不同事业进行利润分析和业绩评价更加容易。

与之相对的，对变动费用和固定费用不进行区分，全部作为产品的原价进行处理的原价计算方法被称为“全部原价计算”。全部原价计算作为财务报表中最常使用的工具，拥有计算简单一目了然的优点，但因为没有对变动费用和固定费用进行分类，所以很难把握盈亏构造，无法作为对原价进行主动管理的工具使用。

全部原价计算最大也是最常见的缺点，就是无法解决通过增加产量来压缩平均到每个产品中的固定费这个小把戏。

固定费是一定存在的与产量无关，假如固定费1亿日元，那么产量不管是1万个还是2万个，1亿日元的固定费都是不变的。当固定费平均到每个产品上的时候，如果生产1万个产品那么每个产品的固定费就是1万日元，而生产2万个产品的话每个产品的固定费则是5000日元。也就是说产量越多固定费越少，利益构造得到了改善。

因此，生产商为了增加看得见的利润会尽可能地增加产量，但这样做却会产生库存。如果生产出来的产品能够全部卖掉的话没有问题，但如果卖不掉而积压大量的库存，会在将来造成极大的损失。也就是说会出现为了追求眼前的利润而大量生产结果造成积压库存的情况。

直接原价方式和全部原价方式孰优孰劣无法一概而论，但在基于成本核算做出决定时，无法准确把握实际情况的全部原价计算并不是一个好方法。

另外，重视现金流的方法因为能够直接看到现金的出入，所以在某

种意义上来说可以非常准确地把握实际情况，但由于从订单到结款之间存在时间差，所以与现场的实感值多少会有些区别。经理和财务相关人员应该把握现金流，而现场员工则没必要过于关注现金流。

综上所述，直接原价计算因为便于使用而且与财务报表的偏差性较小，平衡性适当，因此最近十分常用。

补充2

■EVA

EVA® 是美国思腾思特咨询公司发明的一种指标，也是该公司的注册商标（在后文中省略注册商标的标志®）。

EVA与ABC和BSC并称为管理会计的三大发明。EVA是KPI的一种，定义如下。

EVA=NOPAT–CE×WACC

=NOPAT–ΣI×WACC

NOPAT：税后营业利润

CE：有利息负债+股东资本

ΣI：投入到网络资产中的现金总额

=净营运资本+固定资产+其他资产

I：网络投资=（投资-折旧费）+△运营资本

WACC：加权平均资本成本

乍看上去好像非常复杂难以理解，但其实这个公式所要表达的意思非常明确，那就是不以通常的营业利益（税后）层级进行判断，而是用进一步控除资产中消耗的资本成本后的数字来进行判断。

所谓资本成本，指的是为了购置资产而进行资金筹集时产生的利息成本（严格意义上来说“利息成本”这种说法缺乏准确性，但在这里也可以这样理解。希望详细了解的读者最好参考一些金融方面的教科书）。

也就是说，如果购置了100亿日元的资产，其中产生了8％的利息成本，那么在考虑业绩的时候需要减掉这8亿日元。

EVA的好处在于，将金融的观点，或者说将时间的价值概念和风险概念都包含了进来。过去人们往往只重视“不要出现赤字”，但现在还需要拥有“必须获得比使用的资本所产生的利息成本更高的利润”的意识。这就相当于在经营中加入了“重视股东利益”的视点，更适合全球化的发展趋势。

EVA一般情况下是面向经营层和事业部长以上层级的KPI，其中还有通过EVA联动给经营层发放奖金的企业。在日本，旭硝子和欧力士都是较早导入EVA这一KPI的企业。

由于本书只是管理会计的入门书，所以对EVA的详细内容不做介绍，但EVA在以下的体制中都是非常有效的理论。对于现场的经理来说，只要了解①～③就可以了。

①提高利润

②有效利用固定资产

③减少库存，回收货款

④降低资金筹集的成本

⑤收购盈利事业

⑥卖出亏损事业

结语

在本书中，我为大家简单地介绍了一下管理会计的基本思考方法和代表性的工具，以及各个工具的威力和注意事项，大家感觉如何呢？

或许有的读者感觉这些内容乍看上去很难，但一定也有不少读者会感觉“管理会计竟然比想象中的有趣”。

我创作本书的契机就是为了向更多的人传达管理会计的乐趣，因为现在市面上同类型的书籍实在是太少了。

笔者因为工作的关系阅读过很多管理会计的相关书籍，但感觉那些以原价计算和预算管理为主要内容的书籍读起来非常晦涩难懂，很早以前我就觉得这是个问题。当然，也有像罗伯特·西蒙斯教授（哈佛大学）创作的《战略评价的经营学》（钻石社）那样又刺激又有趣的书籍，即便如此这本书仍然相当厚重，对初学者来说难度过高。而篇幅较少的书籍就像现有的管理会计教科书一样，只是把内容简化了但构成本身没有本质的变化，读起来反而枯燥乏味。

鉴于这样的状况，我才尝试创作一本简单易懂，而且让人读起来兴趣盎然的管理会计入门书。

为了实现这个目标，正如我在“前言”中提到过的那样，我将与原价计算相关的专业内容最低限度保留，而将重点放在通过KPI使经营“可视化”，以及由此带来的各种效果上。另外，关于产量会计这个在入门书

中很少出现的内容，因为我考虑到管理会计的活用法和多样性，因此对产量会计也进行了相应的介绍。因此本书在构成上，作为管理会计的入门书来说非常新颖而且通俗易懂。

虽然我通过这本书为大家介绍了管理会计的概念和思考方法，但大家还是需要通过亲自应用，才能够实际掌握管理会计的技巧并且使其发挥出作用。尽管我为大家介绍了管理会计的整体概念和具有代表性的工具，然而在实际应用中肯定会遇到各种各样的问题。在这个时候，请大家一定要进行思考，必要时还可以参考本书中推荐的那些专业书籍，只要能够培养出自己的“管理会计的思考方法和感觉”，一定能够在您的工作中发挥出重要的作用。

对亲身实践有抵触的读者朋友可以思考一下在自己的公司中有没有通过本书中提到的那些KPI实现的“可视化”，以及以此实现的说明责任。如果感觉自己公司的管理会计体制不够完善，那么可以根据自己公司和部门的战略，思考“导入怎样的管理会计体制会让公司变得更好”，这也是一种锻炼自己的办法。养成对自己身边的情况保持思考的习惯，在升职后设定KPI时将会发挥出巨大的作用。

管理会计不只能应用在商业活动中，还可以应用在生活中的方方面面。如果你对平时发生在自己身边的事情感兴趣，那么可以思考“如果将这个数值化应该怎么做呢”，这样或许能够帮助各位开拓视野。

本书是继《金融学》《逻辑思维》《经营战略》之后，本系列的第四本。

本书与本系列之前的几本书一样，首先聚焦最本质的部分，用最平易近人的语言为读者解说基本概念。在以通俗易懂的文字为基本概念的

同时，还结合现代的主题和有深度的现象来进行讲解。希望诸位读者能够将这些内容活用在现代的商业活动现场。

本书在执笔过程中得到了来自诸多方面的协助。山本启介氏在我创作草稿时提供了极大的帮助。我的同事佐佐木一寿氏在企划立案和构成上给我提供了很多建议。此外，PHP研究所的池口祥司氏在本书的创作过程中一直给予我鼓励并且提供宝贵的建议。谨在此向以上诸位表示衷心的感谢。

如果通过本书可以让年轻的读者朋友们了解到管理会计的有趣之处，并且能够积极地开始应用管理会计，将是我最高的荣幸。

二零一二年十一月吉日

GLOBIS精英大学院教授　嶋田毅

参考文献

顾彼思商学院编著：《GLOBIS MBA会计》，钻石社。

顾彼思商学院编著：《GLOBIS MBA金融》，钻石社。

顾彼思商学院编著：《GLOBIS MBA管理手册》，钻石社。

罗伯特·西蒙斯著：《战略评价的经营学》，钻石社。

M.特里西、F.威尔斯马著：《No.1企业的法则——胜者选择的位置》，日本经济新闻社。

罗伯特·S.卡普兰、迪比特·P.诺顿著：《卡普兰与诺顿的战略平衡记分卡》，东洋经济新报社。

罗伯特·S.卡普兰、迪比特·P.诺顿著：《平衡记分卡——通往战略经营的变革》，生产性出版。

松川孝一著：《提高销售力·通过流程改善实现ABC/ABM实践手册》，中央经济社。

查尔斯·F.内特、迪乌斯·戴亚著：《艾默生毫不妥协的经营——实现44年连续增收的贯彻执行PDCA》，钻石社。

国友隆一著：《京瓷·阿米巴模式——伸缩自如的低成本·高效率系统》，PARU出版。

稻盛和夫著：《稻盛和夫的实学——经营与会计》，日本经济新闻社。

迈克尔·刘易斯著：《魔球：逆境中制胜的智慧》，RANDOMHOUSE讲谈社。

艾利·高德拉特著：《目标——什么是企业的究极目的》，钻石社。

日本最大商学院超人气MBA课程首次亮相

传统企业转型后互联网创业时代市场营销实战指南

MBA轻松读

金融学



监修 顾彼思（上海）企业管理咨询有限公司

顾彼思商学院（GLOBIS）［日］星野优 著

范丹 译



グロービスMBA集中講義［実況］ファイナンス教室

用最少的专业术语，介绍现代金融经济和财务管理中的核心理论

只要会四则运算就能理解的金融知识

一本非金融专业人士亦可轻松读懂、用得上的“风险与回报的艺术”之书

★日本著名商学院超人气课程国内首次引进出版

日文原版累计销量超 1400000 册

★一周快速掌握 MBA 商务精华，升级商业认知，切换 MBA 思维

提升知识经济时代的个人竞争力

★经济管理知识竟然也能如此有料、有趣

北京时代华文书局

顾彼思商学院（GLOBIS）
[日]星野优 著
范丹 译



金融学

グロービスMBA集中講義［実況］ファイナンス教室

北京时代华文书局

图书在版编目（**CIP**）数据

金融学 / 顾彼思商学院，（日）星野优著；范丹译．—北京：北京时代华文书局，2016.10

（MBA轻松读）

ISBN 978-7-5699-1198-5

I．①金…　II．①顾…②星…③范…　III．①金融学　IV．①F830

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第217840号

<JIKKYO>FINANCE KYOSHITSU

Supervised & Written by Masaru HOSHINO

First published in Japan in 2010 by PHP Institute, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc. through Bardon-Chinese Media Agency

北京市版权局著作权合同登记号　图字：01-2016-1476

MBA轻松读：金融学

MBA Qing Song Du: Jin Rong Xue

著　　者丨顾彼思商学院　［日］星野优

译　　者丨范　丹

出 版 人　丨王训海

策划编辑丨胡俊生

责任编辑丨樊艳清　李唯靓

装帧设计丨迟　稳　赵芝英

责任印制丨刘　银

出版发行丨北京时代华文书局　http://www.bjsdsj.com.cn

北京市东城区安定门外大街136号皇城国际大厦A座8楼

邮　　编：100011

电　　话：010-64267955　64267677　57735442

印　　刷丨河北鹏润印刷有限公司　0317-5196862

（如发现印装质量问题，请与印刷厂联系调换）

开　　本丨880mm×1230mm　1/32

印　　张丨6.5

字　　数丨130千字

版　　次丨2017年6月第1版

印　　次丨2017年6月第1次印刷

书　　号丨ISBN 978-7-5699-1198-5

定　　价丨39.80元

目　　录

前　言

■　金融（**finance**）的必要性

各位在听到“金融”这一单词时的第一印象是什么？

“财政管理者为提高自身专业能力学习的东西。”

“会出现很多复杂的计算，以及**NPV**、**IRR**等难以理解的专业用语。”

“对文科生而言门槛太高了。”

你是否会有诸如此类的印象呢？的确，普遍民众感觉大多如此，它恐怕是许多人望而生畏的领域。

但从另一方面来说，不直属于金融或金融相关部门的商务人士们也对学习finance（金融）有着极强的欲望。我能从参与授课的研究生院和研修班中强烈感受到学生对这方面的求知欲。

也就是说，即使金融给人以深奥复杂的印象，但很多人依旧认为它

是今后商业界不可或缺的要素。

形成这一背景的原因多种多样。

例如由于各大企业纷纷导入公司制度等，让企业组织逐渐模式化。这样一来，原本交由了解金融知识的部分人进行处理的业务也开始分担给细化后的组织中的其他人了。虽然要应付这一业务无需专家级的水准，但也需要对其有大致了解。

此外，对金融的感觉与做出商业决策有极为密切的联系，因此无论是管理者还是管理后备人才都必须具备相关素养。

■ 本书的目的

在时代需求下，金融意识变得日趋重要起来。可惜虽然介绍各种复杂专业用语的工具书不少，但能让读者习得其精华，培养金融意识的好书却极少，尤其是缺乏适合20到30岁初学者的相关书籍。

“既然没有，那就写一本吧”。这也正是本书诞生的原因。

该怎么完成一本能让非金融专业的商务人士轻松读懂，又能让他们能享受愉快阅读过程的书呢？以此为出发点的本书并不仅针对“金融报表的见解”或“M&A的方法”等单方面内容进行解说，更注重于挖掘“金融

在社会中的用途""掌握它有怎样的好处""对于非金融专业的商务人士而言什么才是最重要的""金融的本质究竟是什么"等方面。尤其是将专业用语控制在最低限度，让读者只要会数值计算或四则演算就能理解本书内容。

虽然本书的目标是浅显易懂，但它也绝对是一本合格的金融教科书。为了应对最近激变的经济情况，本文还将针对金融的 不确定性提供各种方法。它既包含了比标准的MBA金融更为先进的理念，又更为简明，能让读者毫不费力地通读所有内容。

实际上在我撰写草稿时，有人建议用更适合新手直观理解的方式来表现，而我则经常陷于两难境地，也深刻感受到IR和CSR在当前状况中的重要性。

总之，本书的理念是在浅显易懂的基础上展现金融本质，我在撰写过程中也进行了诸多尝试。对于将其作为MBA复习读物的老手来说，其概念可能过于初级，所以在每章末尾还补充了"进阶解说"的理论知识。通过配合阅读，我认为足以让读者掌握更为先进的金融理论（初学者可跳过进阶解说）。

■ GLOBIS课程与本书特征

本书大部分内容来自于GLOBIS课程实施的方法论。

您对研究生院的授课有怎样的印象呢？是不是认为几乎都是讲师侃

侃而谈，学生奋笔疾书呢？日本大多数高中和大学大多都是如此吧。

但在我执教的GLOBIS经营大学院的课程中首先会由我开始提问，然后几乎班内的所有人都要回答某个问题。相对的，学生也能向我提出各种问题，我必须给予他们满意的回答。整个过程中几乎没有单方面演讲的时间，课程互动性很强。这样执教10年之后，我逐渐掌握了一些常见问题和典型问题以及大多数人难以理解的疑难点。

本书的主题就是以该GLOBIS互动性课程为基础，将其编撰成书。基于巨量的信息反馈，提出许多读者都感到疑惑的问题，再对其进行浅显易懂的说明。

直接列出常见疑问对其做直接回答，以这种方式来说明的话会让读者感到自己仿佛亲临授课现场。

此外，针对典型的难点，通过转换不同视角来重复讲解，尽可能地让读者彻底理解（如果对重复讲解感到厌烦，那么您可能已经理解了该内容，可选择性跳过）。

选择这一主题的理由是出于想给初学者提供一本适合的读物。曾在该领域的学习中遭受过挫折的人也可以通过重新学习本书来恢复自信。此外，对于立志成为金融精通者却还未能熟练运　用的人来说，这也是本不错的复习用书。

向不擅长金融或讨厌金融的读者诚意推荐本书。

■　金融的魅力

其实我最初并不擅长金融，大学时也并非金融专业，甚至不是理科出身（原本是沉迷于网球的典型文科生）。大学毕业后进入大型综合性公司，负责品牌输出相关的贸易金融和能源开发项目的金融业务，这成为了我与金融的第一次“邂逅”。

初次接触金融时，我也毫无例外地认为要掌握该领域的知识难度极高。如之前所述，一开始甚至无法理解相关工作人员口中的专业词汇。在公司内还能求助于财务部或法务审查部，但在公司外则不得不直接与顾客、工程企业、银行、律师等形形色色的人进行交流。

当时的我根本不懂业务目标，也不知道得到什么才能“成功”，只感觉相关人士似乎都在依照某个规则奔向同一个终点，对于详细内容完全是一头雾水。如今回想起来真是惭愧不已。

后来我前往美国商学院留学，以金融为专业，并且再次参与海外能源开发项目，之后则担任金融讲师直到现在。细想还真有些不可思议，当初曾令我茫然不知所措的领域竟成了我如今的专业所在。大概这也是因为我终于理解了金融，并尝到了它所带给我的快乐与益处吧。

对我而言，最大的收获就是“拓展了商业竞争空间和商业视野”。

只要了解金融，不仅是财务负责人，其他人也能从中得到巨大的收获。首先是会更对经济消息更感兴趣，比如能敏锐地察觉丰田汽车的生产方式除了提升生产效率之外还有其他什么目标，或是以自己的逻辑去理解松下或索尼等大型企业的经营战略与事业运营方针，或是从投入资

金进行企业并购以及被并购企业的反收购策略中体会刺激的竞争手段。

从金融性角度出发，你会发现企业看似平常的公告行动其实暗地里都与该企业战略密切相关，从而茅塞顿开。

了解金融后你会发现世界原来更有趣更立体。如果本书能给所有商务人士带来更为充实的生活，将是我无上的荣幸。

第1章　决定事物价值的标准

1．试着为某个东西“定价”

■ “事业”能换算为金额

您如今在经营什么事业呢？其商业过程中肯定既有顺利盈利的时候，也有不小心亏损的时候吧。

如果那时有人对你说“我想买下你的事业，你觉得值多少钱？”你会怎么回答？

也许事业对你而言是个极具价值且投入了极大热情的工作，那么你可能会毫不犹豫地回答“我绝对不卖”。但并不是所有人都如此顽固，其中必然会有怀着“能赚钱就卖掉也好”“如果价格合适也不是不能考虑”等想法的人。

那么此时你会对该事业做怎样的定价呢？恐怕很少有人能立刻回答出“值多少钱”吧。而通过计算得到答案则是“金融理论”课程的主要目的。反过来说，如果不懂金融的话，则只能以直觉来估价，结果可能造成巨大损失。

除了事业之外，高楼或直升机等高价物品当然也是可以估价的，还有数据（音乐数据等）和权利（命名权等）， 甚至脑中的灵感等抽象概念也能通过金融知识将其换算为金额。

■ “金额换算”在商业活动中的价值尺度

如果所有东西都能换算为金额，那么将产生巨大的价值。

同时这样一来，不论行业，不论国籍，所有物品或服务都能跨越障碍进行无差别比较。企业之所以能收购别国公司并推进国际化，也是受益于金融知识。

能够将日本酒与弹药的价值进行相互比较，也能将日本酒制造商与飞机制造商进行比较。更极端一点的话，甚至能比较印度9岁CEO脑中的灵感相当于几块京友禅。

■ 价格取决于“商品本身”还是“他人”

那么究竟该如何决定金额呢？价格究竟是否是天生由商品本身决定的？还是由他人决定呢？

在经济学中，普遍认为由“看不见的手”引导，根据市场需求与供给之间的平衡来自行决定。但若是没有产生需求与供给，也不存在于市场中的话，利用该经济学思维就很难对其定价了。

在金融中，我们认为价格首先可以由你自己决定。更具体而言，如果你能详细说明该事物拥有怎样的价值，那么就等于掌握了重要的商业技能。

比如有一辆20万日元的登山车，如果我认为该登山车具有20万日元以上的价值，我就会花20万日元买下它。也许你会认为“不值这个价，自行车根本不值得花3万日元以上”，但我有可 能是以参加越野赛并获得奖金为目标来购买登山车，否则我也不会为自行车花超过3万日元。

换言之，十个人就有十个人的价格。

■ 价格差异的含义

在商界，当某个企业想要购买某个事业时，往往会遇到如下情况，比如该公司给出20亿日元的价格，但其他公司却并不认同这一估价，或者对于同一种事业，有的公司甚至认为不值得花超过3亿日元。

那么这种差异有怎样的含义呢？稍后会为您详细说明。事实上，实际决定价格的瞬间是非常重要的。比如卖家估价20亿日元，而买家认为只值3亿日元的话，该买卖就不能成立。相反，如果卖家估价3亿日元，而买家认为它值20亿日元的话，交易则很容易完成。假设两者以10亿日元的价格成交，那么双方都会感觉占了大便宜。换言之，这种价格差异推动产生了能将事业自然传递到最合适的人手中的经济性机制。

举例来说，当各家公司打算投标嘉娜宝的化妆品事业时，虽然都以各自的金融理论对其事业做出了评价，但只有花王提出了远高于其他公司的金额。反过来说，正是因为花王确信自己能通过运用手中的资源进

一步发展嘉娜宝的化妆品事业，才敢开出优厚的条件，从而将其收入旗下。

■ 价格仅由所产生的现金决定

前面提到了“由他人制定价格”，那么实际上应该怎么来决定价格呢？从金融角度来说，价格仅由“今后能产生多少现金”来决定（关于“现金”的说明在26页）

比如现在产生了100万日元费用，但还没有带来利益的事业就价值-100万日元。没有除此之外的估价方式。

因此金融思维本身其实是非常简单的。

但正如各位所了解的一样，现实社会中的商业活动往往要复杂得多。

2．金钱的“时间价值”是什么？

■　1年前的100万日元与现在的100万日元是否价值相等？

假如有一个事业只有在第二年才会产生100万日元的价值，那么它值多少钱呢？是否因为它能产生100万日元的价值所以就值100万日元呢？

换个说法，即为现在的100万日元与明年的100万日元，你更想要哪一种？你是否觉得现在和明年并没有什么差别？或是认为其具有巨大的价值差异呢？

恐怕大部分人都觉得，无论别人如何斩钉截铁的保证明年就　能获得100万日元，但还是现在的100万日元更为稳妥吧。只要存入银行就能随时使用，还能产生利息，人们自然都倾向于选择当前的100万日元。而这也符合金融性思维。比起未来的100万日元，当然是现在的100万日元更有价值，这种思维方式也就是所谓“时间价值”。

那么你觉得明年需要得到多少钱才能与今年的100万日元等同呢？

如果现在得到100万日元，存入银行后第二年能变成103万日元的话（年利率3%），那么明年得到103万日元是否就能等同于当前获得100万日元了呢？

换言之，现在的100万日元等同于明年的103万日元。反过来说，明年的103万日元的价值等于现在的100万日元。

那么明年的100万价值等于现在的多少钱呢？

大致能逆向推算为97万日元左右。

■ 2年后或者3年后的100万日元等于现在的多少钱？

假设1年后的100万日元约等于现在的97万日元，那么2年后的100万日元等于现在的多少？既然1年后的100万日元约等于现在的97万日元，那么2年后的100万日元就约等于前1年的97万日元对吧？

那么1年后的97万日元又等于现在的多少钱？大概是94万日元对吧。

1年后的1年后，也就是2年后的100万日元约等于现在的94万日元。

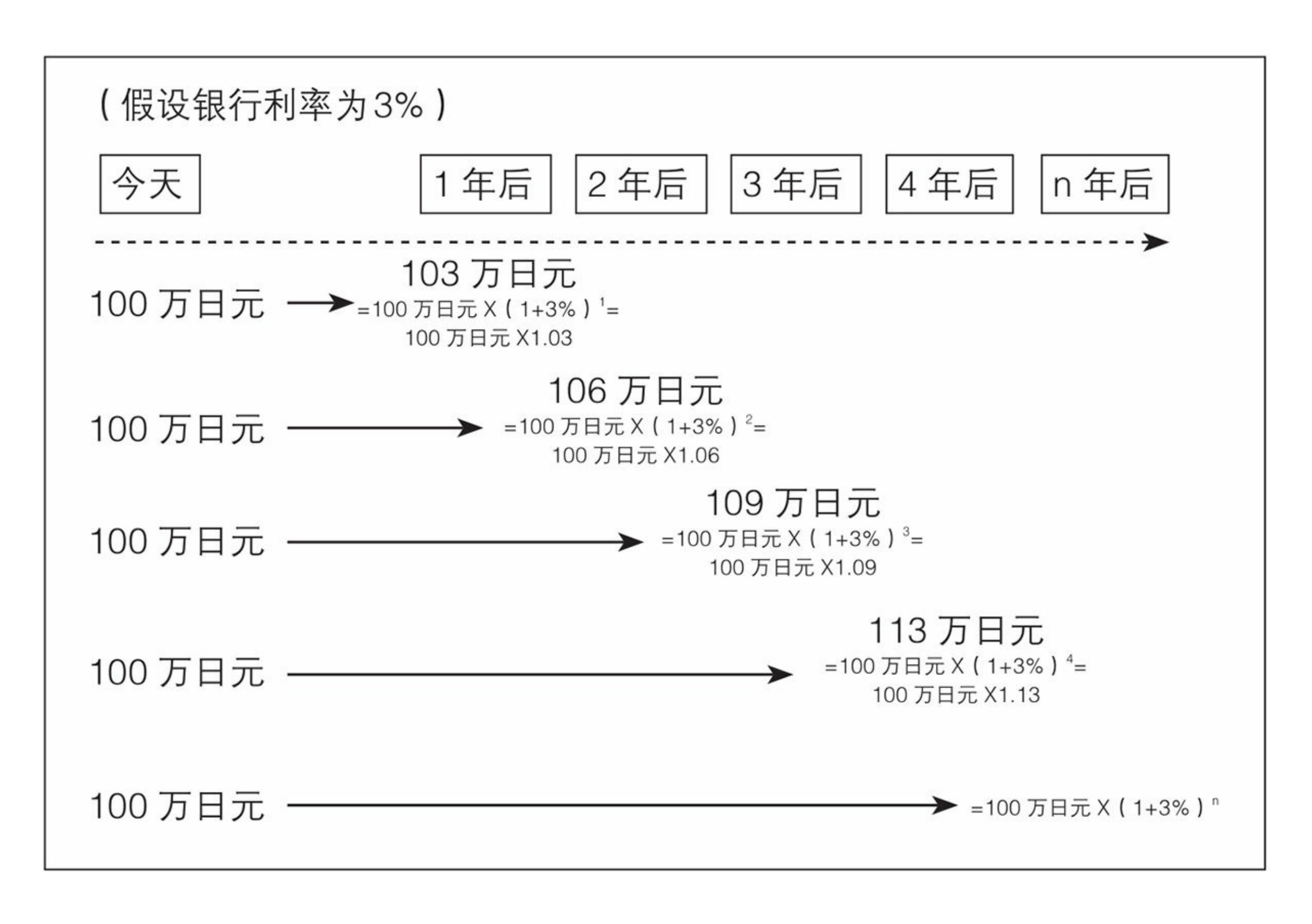
那么3年后的100万日元又如何呢？4年、5年后呢？

甚至n年后的100万日元呢？

总之，现金的金额会随着时间改变其价值。

在现金的时间价值的基础上计算当前价格

图表1　现在的100万日元等于将来的多少钱？



当你将手中的100万日元存入银行时，存款期间会产生利息。加入年利率为3%，那么1年后等于100万日元的（1+3%）倍，也就是本金利息总共变为103万日元。如果

再继续存一年，则是103万日元的（1+3%）倍，共计106万日元。与最初的100万日元比较，相当于变为了本金的（1+3%）^{2} 倍。以此复利计算为基础，假设存款共n年，那么n年后的本金与利息总额则为100万日元X$(1+3\%)^n$ 。这也就是“100万日元n年后的未来价值”。

接下来让我们以更为实际的商业事例来进一步思考。如果有“从明年开始连续5年内，每年都能带来100万日元收益的事业”，那么它的价值是多少？

假设该事业将变为500万日元，那么你需要拿出多少钱？

假设该事业将变为400万日元，那么你又需要拿出多少钱？

假设是450万日元呢？

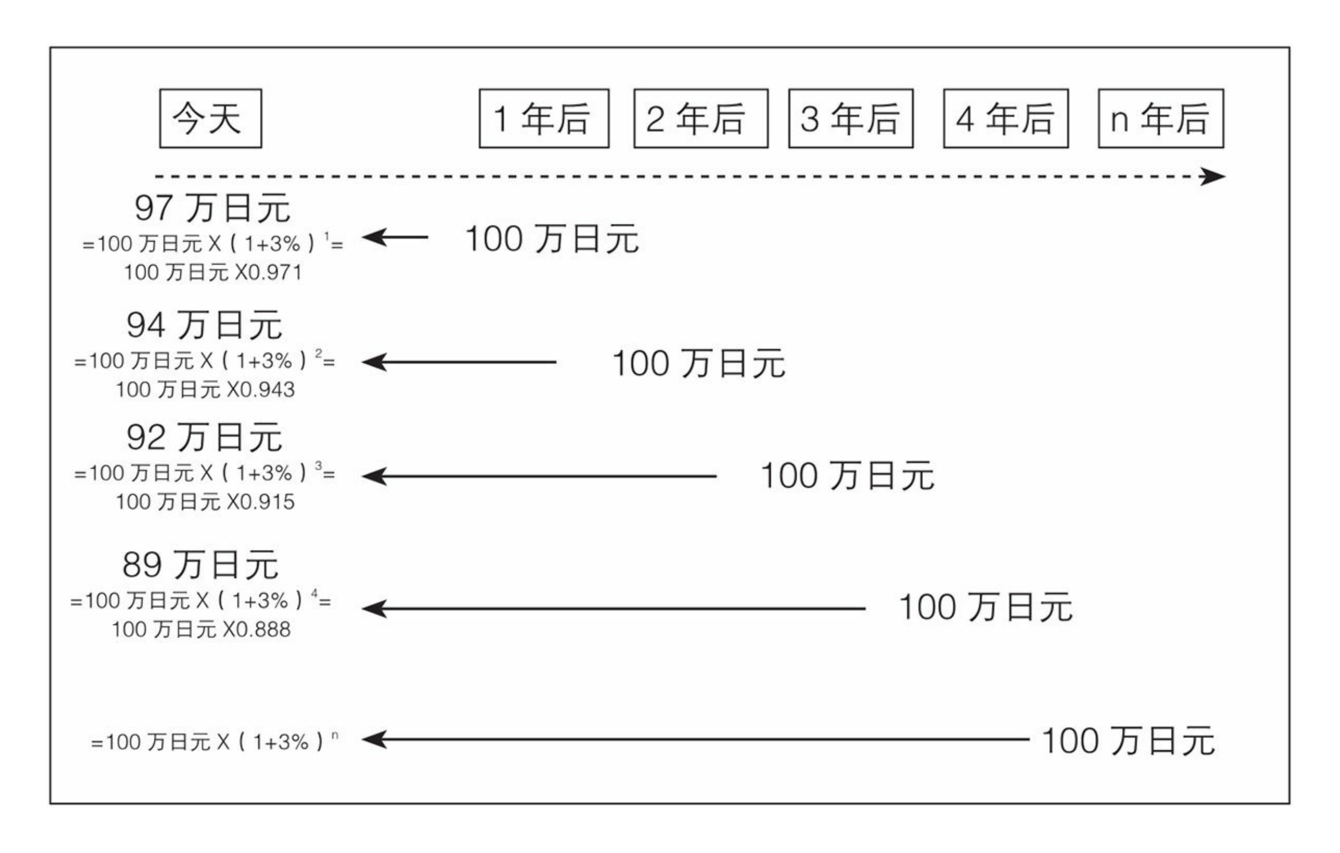
试着利用之前提出的思维来得出金融角度的答案吧。

1年后的100万日元约等于当前的97万日元。

2年后的100万日元约等于当前的94万日元。

3年后的100万日元约等于当前的92万日元。

图表**2**　将来的**100**万日元等于现在的多少钱？



接着我们试着反向思考将来能得到的100万日元在当前的价值。假设利息为3%，1年后要变成100万日元的话，应该往银行里存入多少钱呢？将金额设置为A，那么对应AX(1+3%)=100万日元，计算出A为97.1万日元。以公式表现为100万日元÷（1+3%）。同样，如果2年后能得到100万日元，现值则为100万日元÷（1+3%）^{2} =94.3万日元。在计算将来能获得的钱的现值时，只要在金额÷（1＋利息）^{n} 年这一公式中填入实际数据（金额、利息、n年后）就等进行计算了。换言之，即使未来都能获得100万日元，根据所需时间不同，当前的等同价值也不同，这一点必须注意。举一个极端例子，假设利息为3%，那么100年后能得到的100万日元仅等同于当前的5万日元，也就是20分之1。因此我们不仅要注意能得到多少钱，更要注意什么时候才能得到。

4年后的100万日元约等于当前的89万日元。

5年后的100万日元约等于当前的86万日元。

将它们全部加起来的金额约为458万日元。

也就是说，假如将这些全部买下，需要花费约458万日元。

那么假设仅需支付400万日元就能买下这些事业，就是非常划算的交易了。

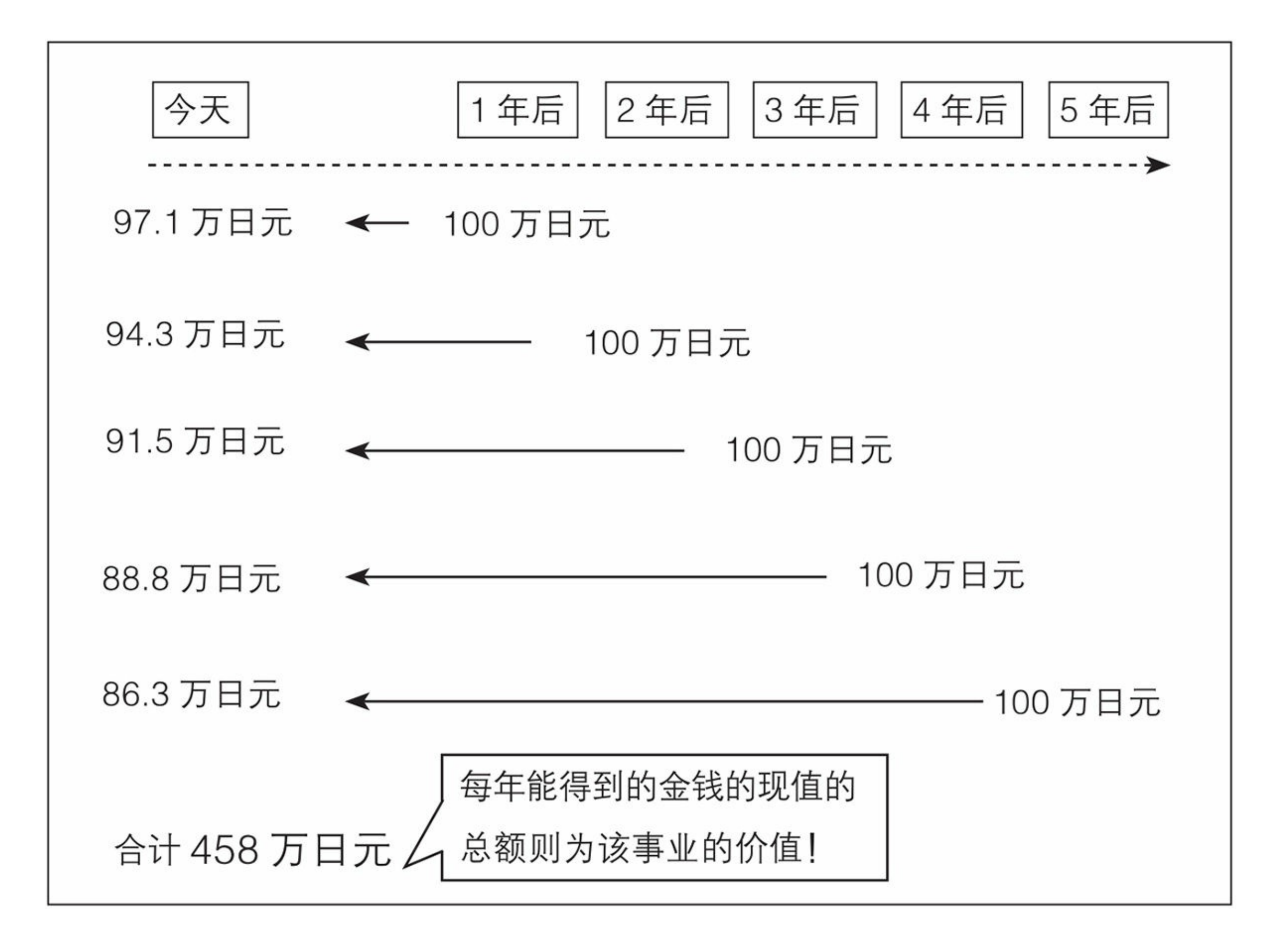
相反，如果需要480万日元才能买下，就会让人感觉吃亏。

“嗯，所以460万日元拒绝，450万日元则OK”。

在公司中运用这种观点，就能帮助你积极地参与事业决策。不知各位是否从以上简单的说明中了解到一些初级金融知识了呢？

通过研究计算事业价值，就能决定是否开展该事业或是否对　某事业进行投资。这既是金融的基础，也是其精华，更是其乐趣所在。

图表3　连续5年每年增加100万日元的事业价值多少？



那么我们来思考一下连续5年每年增加100万日元的事业价值是多少吧。通过获得时间不同，挨个计算能得到100万日元收益的事业的现值，然后求出其总额。以上图为例，5年间每年收益100万日元的事业的现值总额为458万日元。注意，挨个计算会花费大量时间，所以可以在Excel中设定“NPV”函数。

■　将所有的东西换算为现值

正如之前所说的一样，“现值”是由产生的现金所决定的。此外，即使产生了同样的现金，根据其产生的时间不同，其计算价值也大不一样。从事业中产生的现金如果出现在遥远的将来，则其价值会大打折

扣，如果在近期内产生，则只会有少许减损。计算它们折扣后的价值就是“事业的现值”。在社会中也称作“企业的现值”。若是土地的话则成为制定“地价”的依据（26页）。

从这一观点出发，就有可能计算所有事物的现值。

那么，无法盈利的事业又如何呢？

虽然通常认为无法产生利润的事业价值为0，持续赤字的事业价值为负，但其实际价值也能计算出金额。

根据计算出的数字，我们就能明确得知该事业是否能获利，是否需要投入精力，这也是金融能给人带来的最大益处。

Q&A

■ 销售额高的企业是否具有高价值？

——仅由所产生的现金来决定价值是真的吗？除此之外就没有其他方法了吗？比如以一般印象而言，销售额高的企业是否比销售额低的企业更有价值呢？

星野　　通过销售额的高低来测定价值的方法也有可取之处，但假如销售额巨大却无法产生现金盈利的话，无论该事业对企业具有多大的意义，无论自己有多热爱该事业，在旁人看来都是毫无意义的。

当你将该事业以商业活动的方式作为“商品”销售时，即使你认为“既然它有100亿日元的销售额（但并没有产生收益），那么它就值100亿元”，也不会有人购买。

——虽然从直观上来说，销售额高的企业看似拥有更大价值，但从金融观点来看，还存在许多并没有实际意义的事业，对吧？

星野　　说没有意义是有些夸大了，但从金融角度来说，价值估算非常拘泥于“现金”，只根据能产生多少利益来进行判断。通过这一估算方式来让大众接受估算结果。

正如大家所知的那样，无视“现金”的话，仅创造巨大销售额是非常容易的。假如明知会亏损却依旧出售，将100日元成本的物品以50日元的价格售出，这非常轻松。换言之，仅从销售额的高低来证明其商业价值，并没有什么说服力。

从反方向考虑的话，假如对方自称“该事业值1亿日元”，但它并不吸引自己，也不会产生现金利润的话，自然也不具有购买的价值。

■　定价与账面价格也不能作为依据吗？

——那么按照定价或账面价格如何？

星野　　换言之就是指依照过去或现在的价格对吧？但该价格 往往并不一定是买家想要购买的价格。假如卖家在采购价格的基础上再增加少许手续费，以此定价的话，买家可能会觉得“这太贵了”，从而想要砍价，以求得到更为便宜的价格。这也与金融理论密切相关，因为这一决定是基于此人所积累的价值观，并由此价值观判断价格偏高。

相反，如果依照账面价格的话，那么如果是30年前购买的土地，要参考当时的地价来决定当前地价，显然也不现实。

——看来从金融角度只能根据产生的“现金”来定价了。

星野　　没错，这其实是非常简单的思维。各位商务人士请以该基准来设想将来可能产生的现金利益。

当你以今后可能会产生现金为前提的话，就能以具体金额来表现其价值，从而也具备了说服他人的能力。

3．基础中最重要的PV、NPV是什么

■ PV（现值）

接下来要说明的是在金融中最具代表性且最重要的概念NPV（Net Present Value、净现值）。

不过这并不意味着要立刻切入复杂的话题。其实之前的讲解中，已经对NPV解释了大半。

因为之前已经说明了PV（Present Value、现值）。前文中提及的“现值”也就是指PV，而PV在金融中是非常重要的。

为什么PV很重要呢？因为任何事业与物品等，都需要以实际金额表现其当前的价值。

假如A事业的现值，也就是PV是3亿日元的话，我们能以低于3亿日元的金额（比如2亿8000万日元）购买的话就很划算，若是以高于3亿日元的金额（比如3亿2000万日元）购买的话就有些吃亏了。

当然在现实社会中，即使PV为3亿日元，在某些情况下，企业也愿意以3亿2000万日元的价格买入。相对的，也会有企业连2亿8000万日元都不愿意支付。不过一旦心里有谱，那么在做决策时会少许多麻烦，也会省去许多不必要的困扰，这是大家的共识。

因此，预测事业与物品将来产生的现金，并用“现在值多少钱”的PV来决定投资、出资是非常重要的。

■ NPV（净现值）

从PV中扣除初期费用（投资额）即为NPV（Net Present Value、净现值）。以之前的事例为例，如果购入3亿日元的事业所需成本为2亿8000万日元的话，NPV则为2000万日元，如果购买成本为3亿2000万日元的话，NPV则为负2000万日元。NPV就是这么简单。

NPV是正是负，或者正负各为多少，是企业决定是否进行投资或是否应当从某事业中撤资的最重要指标之一，在现实商业活动中也十分常用。

计算出VPN后，就能一目了然地看出是否适合投资，也是做出决策的最强有力依据。

4. 贴现率的重要性

■ 10年后的100万日元的现值是多少？

接着我们来进一步了解PV和NPV。

首先来看每年产生的利润。

今年一年共产生了多少现金？明年呢？后年呢？再后一年呢？我们来进行计算（或者预估）。

为什么要以1年为单位呢？其实以1个月或2年为单位也可以（比如对冲基金的绩效通常按月表示），但世界性范围内往往 以1年为尺度进行计算，所以以1年为单位基准来进行比较更为方便。

先前已经对PV和NPV做了简单说明，不过基于其重要性，我们再来回顾一遍。为什么我们要在现在计算将来盈利的贴现率呢？

还是以之前的例子，将97万日元按照3%的年利率存入银行，1年后将变成100万日元。

换言之，1年后的100万日元也就等于现在的97万日元。

当然也会有人提出："我也可以按年利率5%来计算，那么1年后的100万日元仅值现在的95万日元"，或是"100万日元的收益并不是每年都保持恒量"。但在某个前提下将其平均化、简单化的话，有助于我们更快地掌握大致状况。而如何设置前提则会导致PV的评价额有很大不同，所以贴现率是非常重要的。

第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年	……	第 10 年	
收益	100	100	100	100	100	……	100
收益的现值（年利率 3%）	97	94	92	89	86	……	74
收益的现值（年利率 5%）	95	91	86	82	78	……	61

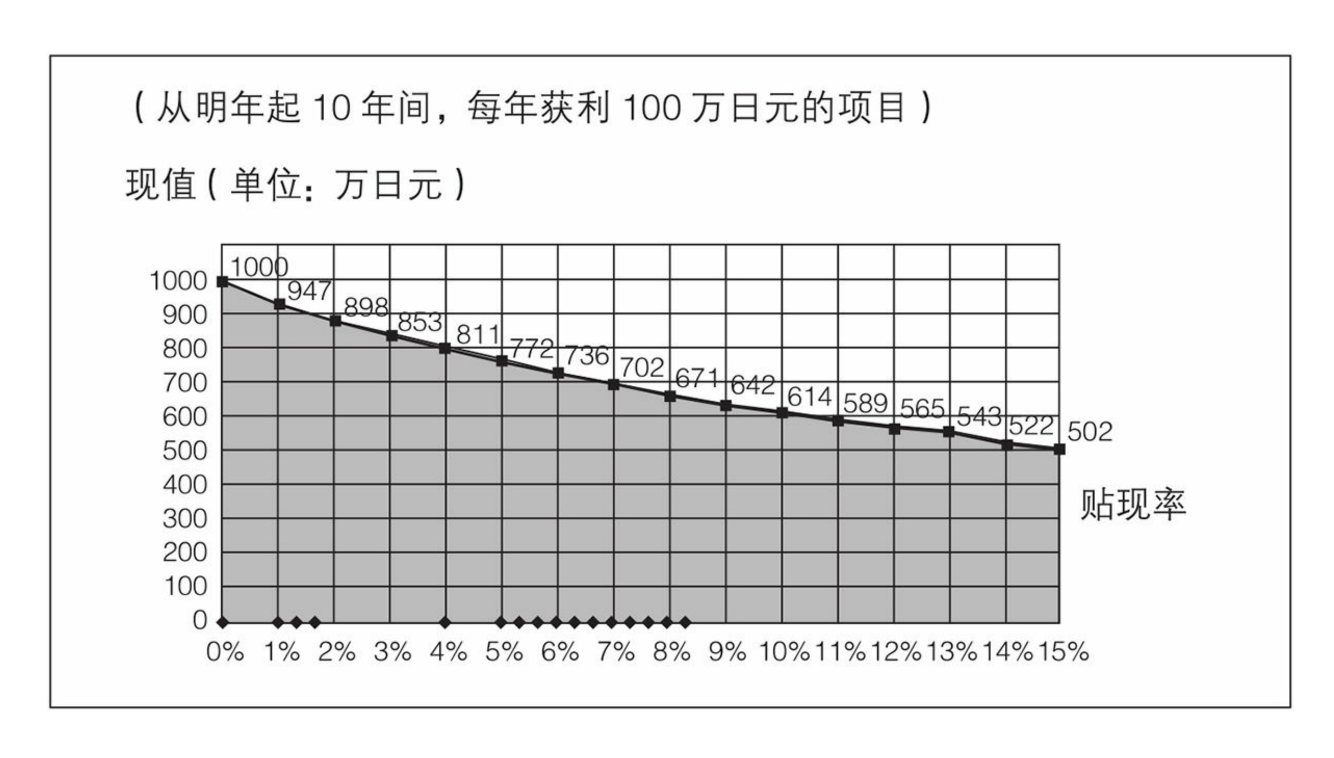
我们可以通过上图的表格来感受两种情况下贴现率的不同。

■ 贴现率能很大程度地影响现值

不久的将来能得到的现金在当前做很小幅度折扣，遥远的将来会产生的利润则应当大幅度贬值，将折扣后金额加起来就是PV。该表格中的收益的现值（年利率3%）的总和为853万日元。

接下来让我们来考虑该如何计算折扣。折扣大小会极大地影响价格，即使收益相同，并且在同一时间推出，但年利率3%的话价格为853万日元，年利率5%则为772万日元，差异巨大。该比例也就是贴现率。不同的人对贴现率有不同的看法，这也会造 成定价额的不同。我先前曾说过“十个人就有十个人的价格”，其理由之一就是基于该贴现率。

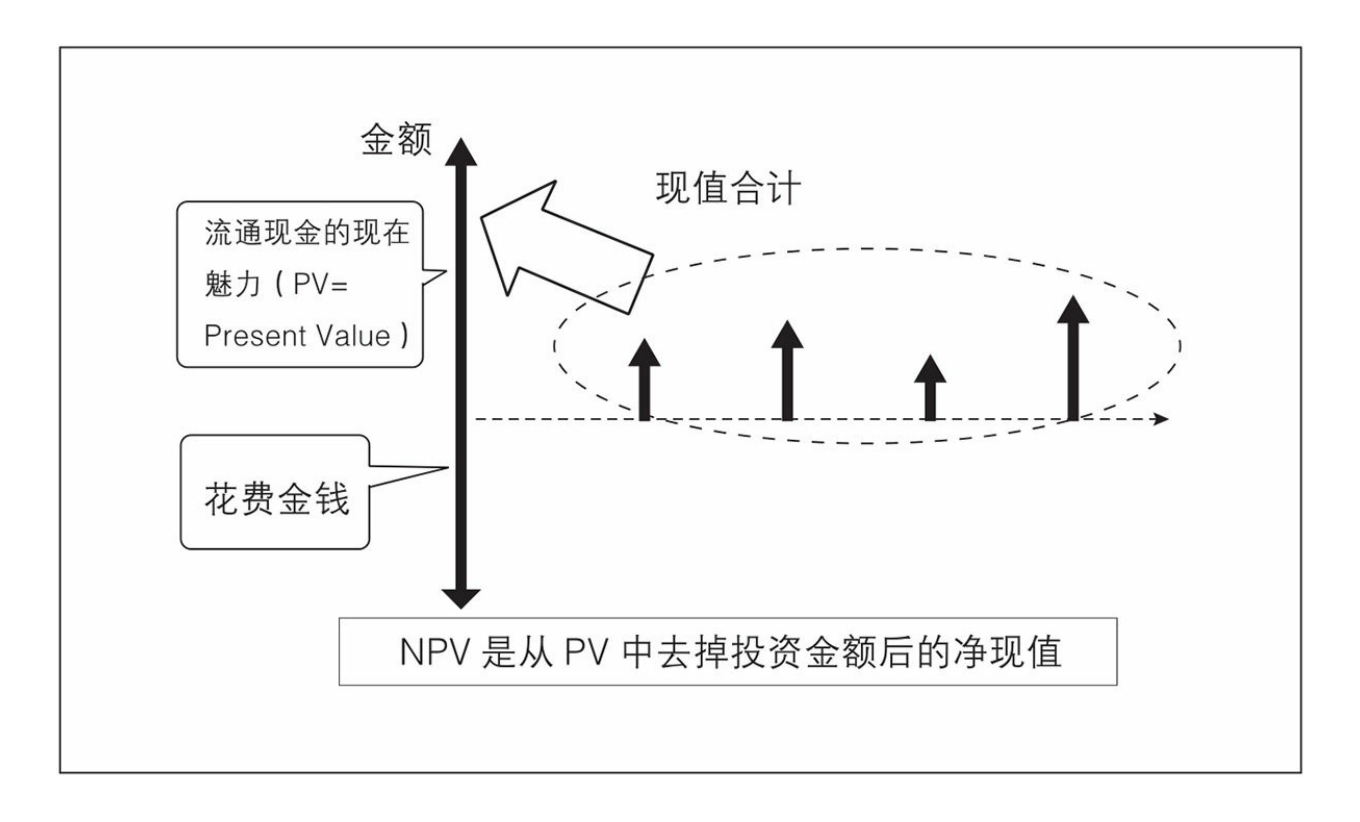
图表4　贴现率改变事业价值



计算将来收益或现金（流通量）的现值的公式为“收益额÷（1＋利率或贴现率）n”。利率或贴现率会影响收益或流通现金的现值。贴现率越大，该公式的分母越大，所以公式中的收益或流通现金的现值就会变小。表格中的例子设定为连续10年间每年获得100万日元，假设贴现率为0%的话，流通现金的现值就可简单地叠加为1,000万日元。而贴现率为10%的话，则仅为614万日元。贴现率与现值（严格说来是未来10年间所得100万日元的各自现值的总和）的关系如图所示。贴现率越大，现值越小，所以图表曲线呈向右下降趋势。贴现率越大现值越小，也就意味着缺乏当前吸引

力。

图表**5　NPV**（**Net Present Value**）



事业将来要产生收益或流通现金，就必须对其资产和设备进行初期投资。当然，这些投资资金都属于支出，在资金流向方面来说是支出（Cash out flow）。从事业投资的划算性和经济性方面考虑，将来预计能得到的事业受益的现值必须要超过该事业投资的支出（这里指初期投资）。打个比方，假如把将来的事业收益的现值与初期投资额放在天平上的话，天平会倾向于前者。从事业收益的现值中扣除事业投资现值被称作"Net Present Value"，翻译为"净现值"。验证从事业中扣除成本后是否还存在剩余价值，这一视角是非常重要的。

不过本章要强调的是"PV是将来的盈利扣除当前折扣后的总额"，只要理解这一点即可。

同样，NPV则是从PV中去掉费用（成本）后的净现值，从中了解其是正是负，正负各为多少即可。

Q&A

——将来的现金是无论如何都会贬值的吗？但最近银行利率很低啊。

星野　　　基本上都会贬值。无论利率多低，只要存款就会产生利率。将钱存入银行后，哪怕放着不管也会有利息。这种利率被称作是无风险收益率。换言之，只要有无风险收益率，贴现率就必然大于无风险收益率。那么该如何确定该贴现率呢？由于贴现率是能极大影响PV值的要素，也是重要主题，所以我们会在下一章中详细讲解。

■　进阶解说

收益、现金、现金流量、自由现金流

本书中将“从事业中产生利润”这一点用“收益”“利益”“现金流量”以及“现金”来表现。严格说来，它根据会计手续或流程上的习惯会有一些不同的称呼，不同的教科书也会有细微区别，但本书中为了更为简单地说明金融本质性的机制，在非严格要求用语的场合，都视作“事业所产生的新的现金”。

现值与贴现现金流量法

不要将现金流量与之前所述的“产生的现金”或“收益”混为一谈。所谓贴现现金流量就是指这种说法没有见过一般就叫贴现。该如何扣除收益，由现金产生的时机来决定。以现在为基准，临近的未来折扣小，遥远的将来折扣大。也可以将其称作“金钱的时间价值”，像这样将现值重新数值化的方法通常被称为贴现现金流量法（DCF）。（cf.《GLOBIS MBA管理书》GLOBIS经营大学编著）。

第2章　贴现率由风险决定

1. 怎么看待贴现率（贴现率与风险）

在第1章中介绍了如何在商业活动中定价。对未来产生的现金贴现，就能求得现在的价值。

贴现率越高，现在的价值越小，贴现率越低，现在的价值则越大。

换言之，通过设定贴现率能得到不同的现值。

“贴现率”这个词给人的第一印象是去掉什么，那么具体是扣除了什么呢？

我们来简单确认一下，首先“现在的100万日元与将来的100万日元不是等价的”，然后“将来的100万日元价值小于现在的100万日元”，最后“究竟贬值多少？用百分比（比率、率）来表示”的就是“贴现率”。

■ 贴现率由风险大小来决定

接下来说明决定贴现率的方法。贴现率的大小由风险的大小来决定，那么所谓风险是指什么呢？

我们暂且可以将风险看做“危险·不自由”，按照日常用语中的印象去理解即可。

风险首先是从“将钱存入银行后，这笔钱无法使用的不自由”和“回报的不稳定性”中产生的。而贴现率则是以这两种风险为基础进行计算。我们将前者称为无风险收益率（%），将后者称为市场风险溢价（%）。

无风险收益率是以国债利率等为基准，自然而然地决定大致水准。

而市场风险溢价则是参考目标商业界或其他企业等，由本人对该商业活动本身涉及的风险进行评估，再自行决定比率。

贴现率（%）＝无风险收益率（%）＋市场风险溢价（%）

接下来再做进一步说明。

■ 无风险收益率

无风险收益率就是指从风险极小的资产中所产生的回报率。比如国债等，能在一定时间内获得基本稳定的回报。如果是日本国债，那么除非日本整个国家破产，否则必然在期限到来时返还本金。但这种回报比率很低。

10年期限的国债的年利率为1.0%左右（至2010年9月末的现在）。除了国债之外，还有LIBOR（伦敦同业拆借利率、London InterBank Offered Rate）、各国的政策利息等都可作为无风险收益率的参考。

无风险收益率在宏观经济的环境中会有很大变化。

比如在泡沫经济时期，无风险收益率会上升至5%~8%，但在2010年日本的通货紧缩状态下则将至1%，根据经济情况差异明显。此外，即使是现在，国外也有国债利率高达5%的地方。

■ 市场风险溢价

决定贴现率的第二个要素就是市场风险溢价。

市场风险溢价指“在承担无风险收益率以上风险时，也可期待更大回报”。

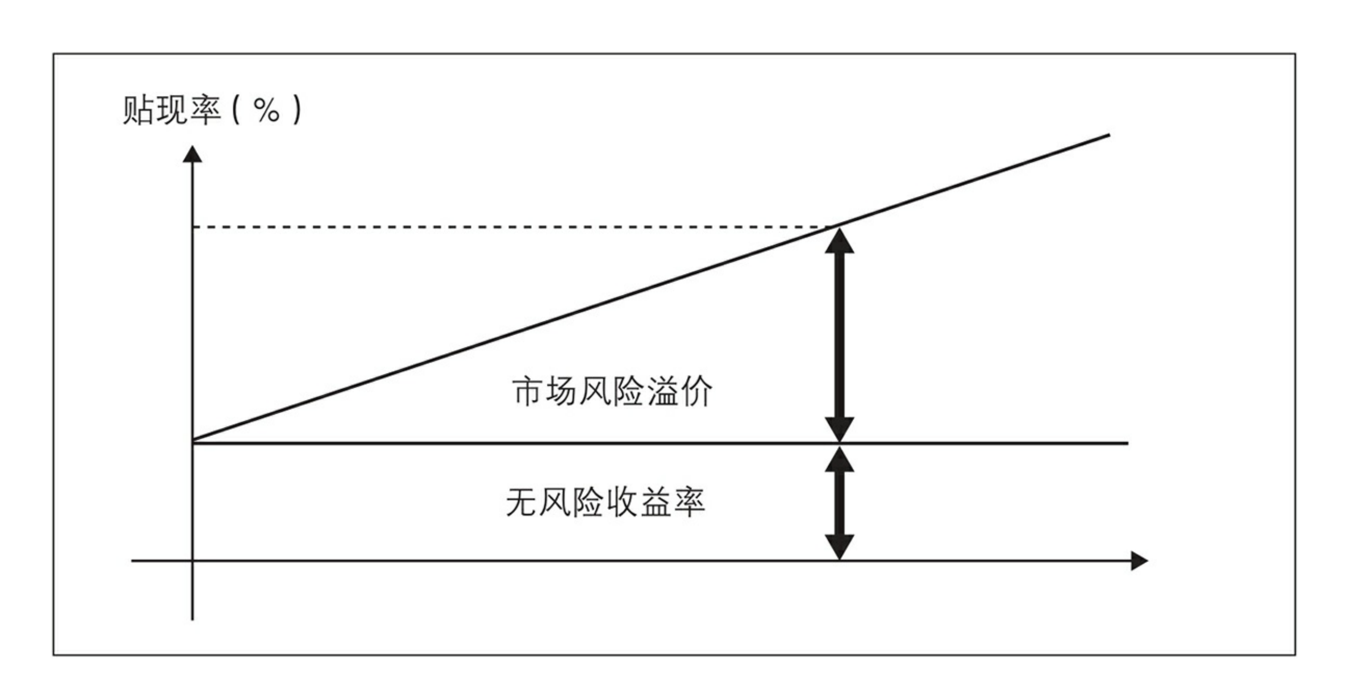
概括地说，就是风险越大，回报越高。

那么究竟该如何判断呢？其中之一的方法就是在参考该业界的回报平均值的基础上，根据各自的想法做出决定。

如果电力事业的市场风险溢价大致平均值为3%，IT业的平均值则为10%的话，那么各自就能针对风险做出“比业界平均更为安全”或“比业界标准更多风险”等预估。

市场风险溢价的设定是非常重要的。由于无风险收益率基本有固定的基准，所以贴现率几乎不会有什么变化。但市场风险溢价却会根据你的设定导致贴现率的巨大不同。在22页的图表中已经说明了贴现率为3%时与5%时所造成的现值不同，但由于极小的差异也会给现值的价格带来巨大差异，所以市场风险溢价在决定商业价格时会发挥极为重要的作用。

图表**6**　无风险收益率和市场风险溢价



无风险收益率（risk free：用rf表示）是指几乎不用承担风险也能得到的回报。在社会的各种投资选项中，风险最少的投资项目被普遍认为是国债，所以以此为基准即可。比如10年期限的日本国债，年利率为1%左右（撰写本书时）。而市场风险溢价（Risk premium：用rm表示）则是指承担风险的同时获得期待的回报或返利。由于要承担高风险，所以也能得到相应的回报。比如状况良好时收益高，状况差时损失也大的企业就被视作高风险，虽然可期待通过它得到更多回报，但就必须遵循“高风险高回报”的基本原则。

2．思考“收益的偏差幅度”——风险性质之1

为什么市场风险溢价会涉及各种不同的数字呢？这是因为风险幅度不同会造成巨大差异。那么我们该如何计算风险大小呢？

■ 没有收益偏差时

假如投资国债，那么只要国家没有表示“不支付”或“无法支付”，就能稳定地获得利息（回报），因此这种情况下的风险是极低的。

与民间企业会出现“无法支付”的情况相比，国债毫无疑问属于低风险，甚至在某种意义上来说可谓是零风险。当然，也没有所谓的回报偏差。

以风险水准决定的贴现率比率也被称作“无风险收益率”，进一步解释的话，也可以将其看作市场风险溢价为0的状态。也就是国债的回报＝无风险收益率。

■ 收益偏差较大时

接下来我们以收益变动较大的某企业为例。最容易被流行左右的服装制造商在该公司商品畅销的年份与滞销的年份中，收益会有极大差

异。畅销年度的回报可能达到30%，相对的，也有可能出现负回报。如果无法预先对收益做出预测，贸然投资的话，自然是相当危险的。

但即使如此，依然有人愿意出钱投资。为什么呢？因为一旦成功的话，收益相当可观。假如无风险收益率仅为3%的话，对该企业进行投资则可能得到20%的回报，1年就能获得国债6年以上的收益，怎会有人不动心呢？

不过假设刚好遇到滞销年，回报将至负10%的话，则不得不承担巨大的损失了。像这种案例需要仔细观察其过去的收益偏差，推测它可能会成功还是失败，然后做出“大致预估它能有 10%左右的回报”等具体判断。

这时预估的“10%”显然与“3%”之间存在7%的差异对吧。市场风险溢价大致上也是由此决定的。

■　收益偏差较小时

我们再来看看其他事例。比如电力公司的事业又如何呢？电力公司的收益偏差幅虽然没有服装公司那么大，但也不是完全没有波动的。一般情况下，如果景气差时可能低至0%回报，景气好时则可能达到8%的话，就可以期待“大致预估它能有6%左右的回报”，并进行投资。此时判断市场风险溢价为3%。

这种时候的贴现率也可称作期望收益率。其原因是投资者期待得到这样的回报结果。

像这样通过大量的人的判断就能决定业界的大致平均值，参考该平均值就有人能得出市场风险溢价，从而将风险水准与回报水准逐步联系起来。

3. 务实的市场风险附加费计算方法

了解原理之后，可能会有人认为要挨个查询各大企业的过去收益并对将来的收益做出预测实在是太麻烦了。

■ 请参考业界平均值

如果是在股票市场（市场）上市的企业，那么各业界各自的风险大致相同，我们能计算出它的平均值。此外还可以参考类似企业，以这些为基准来判断“这家企业如何”。

比如以手机公司为例，NTT Docomo、KDDI、Soft bank的商业活动各有不同，其公司历史、与集团公司间的关系也迥异。我们可以通过分析这些企业在业界中的状态等推测它是高于还是低于业界平均水准。

此外也存在诸如“环境相关法律或规则改变会导致事业收益改变”“流行或消费者的喜好改变会影响市场”“政权更迭也许会导致某个领域的商业活动无法推广”等一些可预测的个别情况。过去的平均值仅仅是过去的数字，市场风险溢价有时还需要加入一些个别的要素。

这里我们用实际的数式来说明贴现率的计算方法，请不用担心，它非常简单。

现在我们如果投资年利率3%的国债，那么每年就能稳定地得到3%的收益。国债的期待收益率几乎就是无风险收益率，所以也可将其看做风险为0的市场风险溢价，将贴现率设定为3%。

贴现率**=3%**（无风险收益率）**+0%**（市场风险溢价）**=3%**

参照业界水准将其换算为市场风险溢价时，要按照如下思维。

比如某个业界的所属企业的贴现率平均为7%时，假设无风险收益率为3%，那么市场风险溢价则为4%（7-3=4）。

贴现率**=3%**（无风险收益率）**+4%**（市场风险溢价）**=**

另一方面，如果你认为作为投资对象的企业能产生高于该业界平均值的收益，那么可以将市场风险溢价稍微设定低一些，比如降低1%的话，就会得出以下结果。

贴现率**=3%**（无风险收益率）**+3**（市场风险溢价）**=6%**

相反，当你觉得"该商业活动的偏差值可能大于业界平均值"时，可以将市场风险溢价提高，设定为5%。

此时得出的贴现率则是：

贴现率=3%（无风险收益率）+5（市场风险溢价）=8%

Q&A

■ 收益偏差幅提升贴现率

——根据以上说明是否可以得出结论，当期望收益有一定偏 差幅度时，市场风险溢价最为会提高对吗？

星野　　　是的，大致如此。比如算出市场股票的平均收益为7%的话，以此为基准，变动幅度高于股票平均水平的股票则有高于7%的期待收益，变动幅度小于平均推移的股票则有低于7%的期望收益。

假设出现两倍于股票平均值的偏差，那么期待收益有可能超过15%。此外，如果设定几乎没有收益偏差的话，则会无限接近于无风险收益率。通过市场逐步收集数据后，只要设定股票平均值，大致都可按此规则进行预估。这时我们将针对股票平均水平的变动幅度的倍率称为β（beta）（61页）。

——为什么偏差幅度大，期待收益就大呢？

星野　那是因为当偏差幅度大时，回报实际会降低。

请看图表7，图中有两个投资计划的回报比较。事业A是投资100万日元能每年能恒量地获得3%返利的商业计划，而事业B则是隔年可能得到0%或者6%返利的商业计划。

以10年期限来推算的话，假设事业B的返利平均为3%，那么则UI事业A的投资回报相同。但由于这两者都采用复利，10 年后的结果则不一样。

——但平均值的话明明是一样的啊，这是怎么回事？

星野　　因为它与数学上的加法与减法的平均值不同，具体来看它的计算过程吧。

3%复利的事业A在第二年能得到含本金在内共计103万日元。使用复利表示在投资金额之外每年还能得到投资返利的金额（100万日元X3%），并将其作为下一次投资的本金。

因此第二年以103万日元的本金再以3%的返利计算，得到103万日元X3%=106万900日元。该投资计划中，10年后则为100万日元X(1+3)10乘=134.39万日元。

另一方面，返利每两年一变的商业投资计划B中，假如该年的返利为0%，1年后的投资额依旧是100万日元，假如第2年的返利为6%，2年后则最终能得到106万日元。以此类推10年，10年后价值133.82万日元。

比较这两个投资计划的最终价值发现，前者为134.39万日元，后者

为133.82万日元，相差0.57万日元。平均返利两者基本相同，但比较实际运用结果，还是稳定返利更为有利。

图表7　即使平均利率相同，偏差越大金额差距越大

比较 100 万日元每年恒量返利 3% 的计划与返利 0% 或 6% 的计划 10 年后的金额

（单位：万日元）

	年	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
A	金额	100.00	103.00	106.09	109.27	112.55	115.93	119.41	122.99	126.68	130.48	134.39
	利息	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	
B	金额	100	100.00	106.00	106.00	112.36	112.36	119.10	119.10	126.25	126.25	133.82
	利息	0%	6%	0%	6%	0%	6%	0%	6%	0%	6%	

每年恒量返利 3% 的计划比每年轮流返利 0% 或 6% 的计划
所得到的实际收益多 0.57 万日元

我们来看看每年恒量返利3%的计划。手中现有的100万日元在第二年将增至103万日元［=100万日元X(1+3%)］。再以这103万日元为本金继续以3%的返利增值，1年后则增至106.09万日元［=103万日元X(1+3%)］，10年后连本带利共计134.39万日元。接着我们来看看1年返利为0%，翌年6%，再翌年0%的轮流型返利计划。计算步骤和前者基本相同，但10年后连本带利仅有133.82万日元。虽然两个计划在10年间平均返利相同，但明显是稳定返利的一方更为有利。

——但差距很小啊。此外还有什么理由吗？

星野　　另外的理由恐怕算是是特别重要吧，毕竟人是非常讨厌亏损的（笑）。不会有人为亏损高兴，也不会有人讨厌获利。不过一般而言，同样亏损和同样获利的情况下，人们往往更为在意亏损情况（62页）。

也就是说，即使期待的平均值都为7%，如果损失金额更大，则是由于偏差值更大。因此偏差值较大的商业活动我们可以设定更低本身价值，以求获得更多收益。

在金融中，“设定更低的现值”与“得到更多收益”属于连带行为，我们要牢记这一点。

■　是稳妥的5000万日元好，还是50%概率的1亿日元好

我们来做一个假设丢硬币出现正面就能获得1亿日元的游戏吧，丢硬币出现正面的概率为50%，出现背面的概率也是50%，所以在丢硬币前的期待值为1亿日元X50%=5000万日元。

但如果此时给你另一个选择，不用投硬币也能得到5000万日元的话，该期待值也是5000万日元。

你会做出怎样的选择呢？根据经济学家的实验表明，选择后者的人占压倒性多数。

选择稳妥的5000万日元可以进一步做如下解释。假设首先能无条件

获得5000万日元，接着做丢硬币游戏，投中的话追加5000万日元，失败的话则失去已有的5000万日元，那么人们会不愿意做这个游戏。

也就是说，比起得到5000万日元的喜悦，失去5000万日元的悲伤更大，人们往往会避免品尝悲伤。

如果偏差值预估越大，当正面情绪与负面情绪相冲突时，负面情绪给人的冲击性越强。这也是为什么偏差值较大的情况下风险更高的原因之一。而这也会被算入市场风险溢价中。

■ 事业上的风险也能通过收益的准确度来计算

接着从事业者的角度来看。之前已经说明了偏差幅越大风险越高，而这在事业中也可以用收益的准确度来表现。

事业风险往往会让人联想到库存风险、挫折风险、事故风险等。

这些的确都是风险没错，但在金融中，可将其对收益产生的影响数据化。

实际上，只要有顾客购买从商业活动中产生的物品或服务，就会产生收益。当然，如果顾客不能等价付款的话，企业也不可能得到预期收益。

■ 事业的收益是“准确”的吗？

要提高收益准确度，也就是要确实得到回报，就需要吸引会购买商

品或服务的顾客。

当你想要开始商业活动时，假设预计能得到100万日元的收益，但如果无法吸引到符合预期值的顾客，收益可能会降至80万日元，相反，如果顾客数量超出预期，收益可能增至120万日元。

假设实际收益接近**100**万日元，那么偏差值与预期相比不大。越是接近**100**万日元，**“**准确度越高**”**。与**100**万日元差距越大，无论是多是少，由于其偏差值较大，都算是“准 确度较低”。

低风险意味着准确度越高，回报偏差值越小。高风险则意味着准确度越低，回报偏差值越大。

■ “风险高”是坏事吗？

我们再回头讨论一下风险。在进行投资时，你期望所投入的资金能膨胀多少再回到你手中就是所谓的期望收益。投资的人，无论谁都希望回报越多越好，但通常来说，高回报就意味着高风险，回报的准确度也较低。

这时，一些厌倦低回报的风险性投资家（风险爱好者、也可称作赌徒）为了得到更大的回报，就会选择对高风险事业进行投资。

这也是与金融学息息相关的行为（高风险·高回报）。

相反，一些想要得到稳定回报的投资家则更倾向于投资安全的事业（低风险·低回报）。

如果违反这一基础理论，从金融学的角度来看则很容易导致破产。

总之，投资家会有自己的风险选择，并根据该风险选择进行相对应的投资。尽量在考虑风险与回报的大致平衡的基础上进行投资就是金融的精华理论。

4. 思考“收益的不确定性”——风险性质之2

现在我们已经了解了风险与回报的基本关系，接下来再对风险做进一步说明。

给商业活动定价时，首先要掌握目标商业活动所含风险，然后针对该风险提出对应的价格，也就是投资者所期望的回报。

风险与回报表里一体，对风险的掌握方法则因人而异。所以事业者和投资者对同一个事业也会有不同看法。

事业者往往会认为自己倾注心血的商业活动一定会赚钱，认为自己所设想的回报一定能实现。这种观点不仅会在公司内 部推广，在公司外也会做如此保证。假如结果不尽如人意，那么众人就会发现偏差值远远偏离预期，也就是感受到之前所说的风险了。

而投资家则更为思虑周全，他们会对该事业的风险有更高的担忧，也会以更为严格地判断来评价事业。

■ 名为“不确定性”的第3种风险

该判断基准用口语表现的话，如下所示：

“该事业真的能得到那样的收益吗？是否有事业者没有想到的，或者评价过低的因素会导致该商业活动出现问题呢？此外，事业者本身对该事业是否有正确的认识？”

这些因素称作“不确定性溢价”。

在某商业活动中，事业者设定期望收益率（贴现率）为：

无风险收益率（**3%**）＋市场风险溢价（**4%**）

这时投资家会进行如下计算：

无风险收益率（**3%**）＋市场风险溢价（**4%**）＋不确定性溢价（**X%**）

将加入了不确定性溢价的贴现率与事业者的期待收益率区别开来，称之为“最低资本回报率”。当投资者想要更为严格地评估风险时，就能以此作为依据。当然，不确定性溢价也会有无限接近于0%的情况（比如毫无疑问会持续下去的事业）。但当遇到很难预测未来的事业或完全

崭新的事业时，就应当得出高于市场风险溢价的数值。

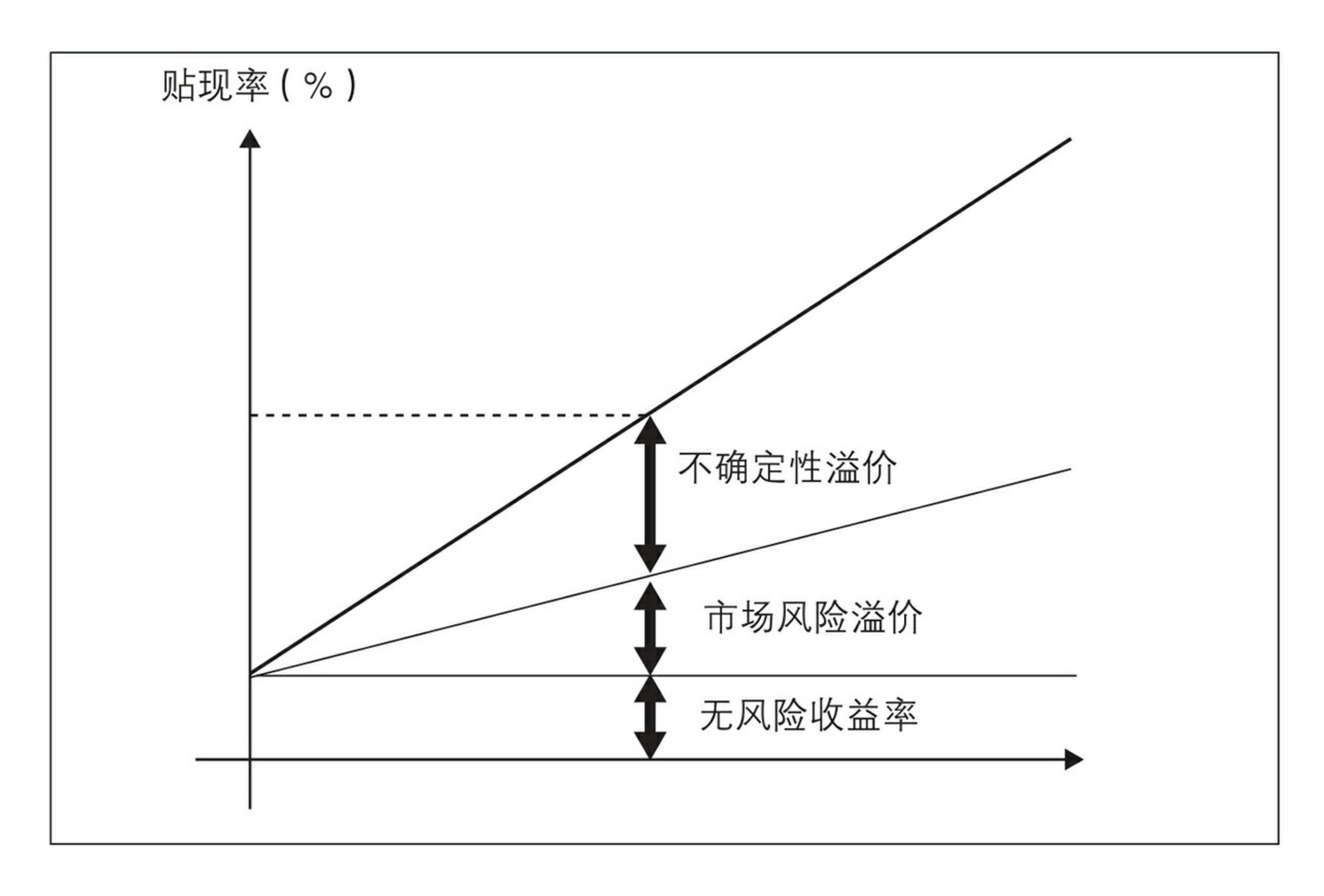
不确定性溢价包括以下几种因素。

依赖从特定企业购入的原料（本公司命运由公司以外的因素来决定）。

事业依赖某个特定的重要人才的能力，当该人才外流后，事业停滞或无法运营。

相当依赖于经济环境的事业，不知道它能在当前经济环境中 持续多久。

图表**8**　项目贴现率的决定方法



企业通过负债与所有者权益来进行资金募集（参考第3章），其募集成本（=资金提供者的期待返利）则由“无风险收益率”＋“市场风险溢价”＋“不确定性溢价”构成。无风险收益率如之前所述为国债的比率。市场风险溢价则是从过去的收益实绩中计算比率，从平均收益中进行推算（一般会在全产业平均值上加上4%~5%的溢价）。而加上“不确定性溢价”则是在过去收益基础上增加不可预估的风险评估。该风险是项目固有（或独特）的风险，由于前景难以预测而不得不增加该溢价，最近这种风险在行业中的存在感也非常强。

以上因素通常伴随着会威胁收益本身的不确定性。前面所述的两种风险假设我们已知其平均收益，就能针对偏差值推测具体风险，但这里所说的风险很难预估收益本身，所以被称作**“第3种风险”**（第**62**页）。

用公式表示如下：

最低资本回报率=无风险收益率＋市场风险溢价＋不确定性溢价

要求高回报就意味着价格=现值（PV）降低，投资额应当计算为更低的金额。换言之，就是以更低的价格进行投资，也就是“砍价”的诱因。

5．学会使用NPV与IRR（内部收益率）

既然提及价格的话题，那么继续来聊聊NPV吧。NPV是指从PV（现值）中去除成本后的部分。

PV所产生的现金按照时间轴使用贴现率来贴现，再计算其总和。

关于成本，这里我们将其看做初期投资费用即可。

NPV的方便之处在于能在现在对时间跨度长的投资做出判断。如果预测能够盈利，可以决定投资，如果预测无法盈利，可以决定不进行投资、是盈利还是亏损，NPV用＋或-来表示。NPV的数字越大，盈利可能越大。换言之，NPV的数字意味着能用具体金额来表示该事业本身的价值。比如初期投资100万日元，每年获得20万日元的回报，持续10年，期间贴现率为5%，那么该事业的PV为154万日元，NPV为54万日元。

■　NPV是“金额”，IRR是“比率”

既然每年的回报都是给定的，那么相对的，贴现率（=期待返利）处于什么时候会让该事业价值为0呢？

使用电子表格程序输入数字的话立刻就能得出百分之几，但我们首

先还是在自己脑中做大致分析。

对于0%，大家恐怕没有什么直观感受吧。这种情况下没有折扣，所以PV为200万日元，最终NPV=+100万日元。

那么20%的情况又如何呢？假如初期投资为100万日元，那么仅复利部分就能让NPV变为负值了。

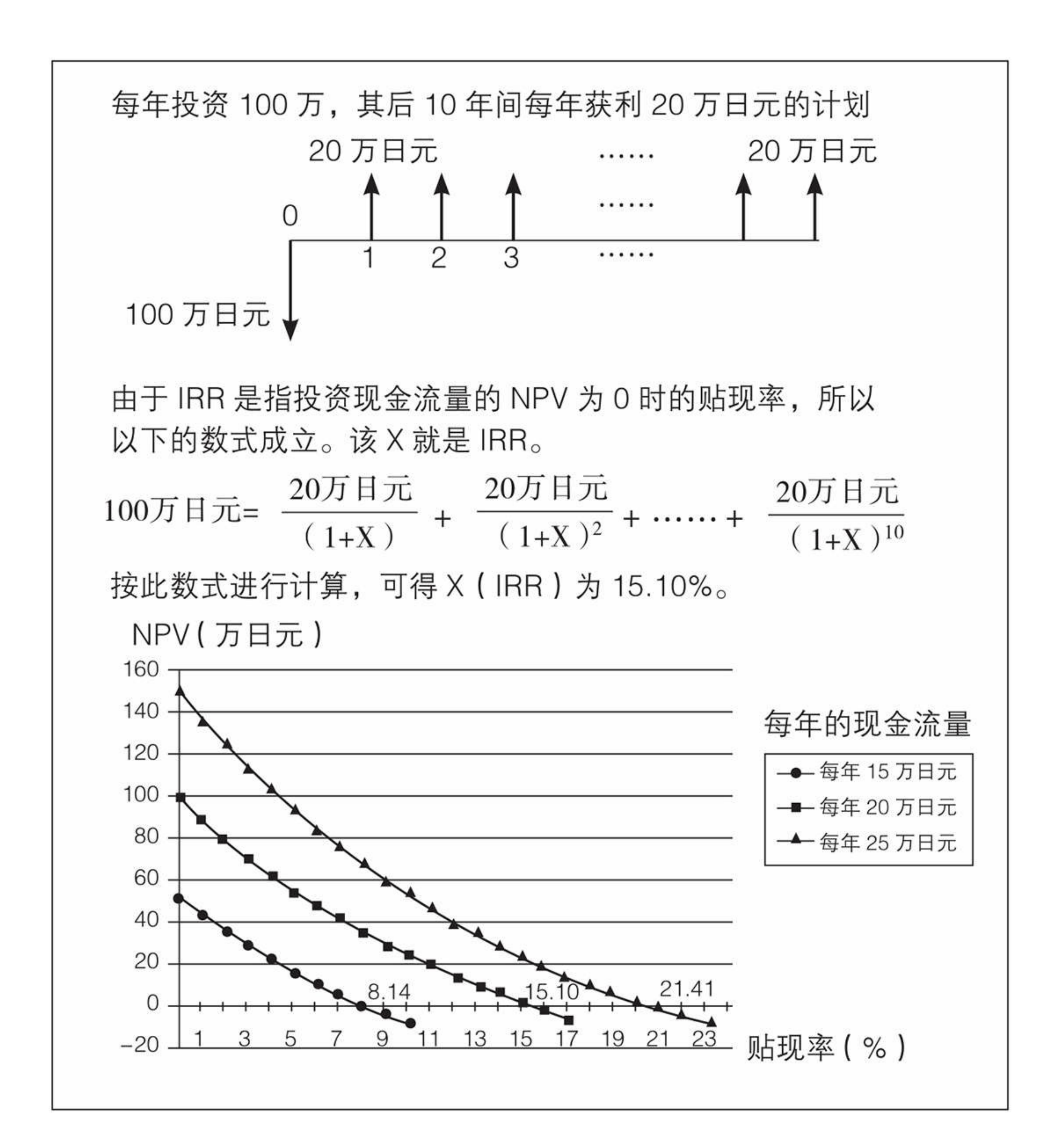
但10%又太低了。按此推算的话，中间数才是正确答案。答案为15.10%的复利会让NPV变为0，以此思维方式去分析的话，是否能理解其原理了呢？

$$PV=\frac{20万日元}{(1+X)}+\frac{20万日元}{(1+X)^{2}}+\frac{20万日元}{(1+X)^{3}}+\cdots\cdots+\frac{20万日元}{(1+X)^{10}}$$

该NPV=表示0的贴现率（期待返利）的比率被称作IRR。

这次用数式进行说明（如上）。

图表**9**　**IRR**是指投资现金流量的**NPV**为**0**时的贴现率



所谓IRR，也可称作初期投资额与未来现金流量的当前数值在经济上会产生的利率（贴现率）。比如上图中设定每年能盈利20万日元，如果设定为15万日元或25万日元的话，IRR又会产生怎样的变化呢？每年盈利为15万日元的话，IRR为8.14%，25万日元的话，IRR为21.41%。

NPV=0万日元，也就是这次的例子中PV=100万日元时的贴现率为IRR。

在电子表格程序中，会自动计算数式中的X。

■ **IRR**便于和比率进行比较

那么该如何使用IRR呢？

其实将其和比例进行比较是非常方便的。比如之前所说的事业的IRR大致是15%对吧？

假如无风险收益率国债的返利大致为3%的话，我们立刻就明白这意味着它比国债多12%的回报。

假如股票平均为7%的话，则意味着它比股票多8%的回报。

我们还可以进一步将它与银行存款等利率进行比较。

这是否让你觉得非常方便呢？至少PV和NPV都很难让人有这种感觉吧。

此外IRR还有个好处，由于它基本都可以用比率表示，所以能不受金额制约，直接判断事业的收益性。比如如果本身金额　很小的事业也可以成为收益优秀的事业时，我们就不会认为金额小就没有意义，反而推断“该事业说不定会拓展10倍规模”。

但IRR也有缺点。当你仅凭IRR的数字来对事业做出评价时，如果事业规模无法扩大，就会导致花费心血却收效甚微。收效的大小只能通过PV和NPV来进行确认。

因此我们需要务实地利用IRR和NPV的优点来进行价值评价（valuation）。

■ IRR与风险水准

这时可能有人会产生疑问，既然有IRR=15%的事业，那么国债投资或股票投资不就没有意义了吗?

假如有卖家看中了IRR=15%的事业，那么该事业A在获得该收益同时，风险也很高。

如果无风险收益率为3%，剩下的12%则是“与风险对等的代价”。

此外，如果事业A的业界平均期望收益为10%，那么就必须预估它要获得的回报值得承担比事业A的固有风险高5%的风险。

以PVN来分析的话，就是业界平均返利如果为16万日元每年，那么就得要求20万日元的返利。或者从初期投资考虑的话，大约需要支付123万日元的东西需要砍价到100万日元左右。

也许有事业者会怒吼：“IRR=15%的价值怎么可能”，但也会有事业者认为：“可以以该评估额出售。”

当有人想要得到该事业时，认为回报风险较低的买家觉得“14%的折扣也可以”，从而会给出比认为“贴现率不到15%就不行”的竞争对手更高的价格，当然购入的可能性也更高。像这样，价格与期望收益也随之决定了。

Q&A

——我已经明白可以通过**NPV**和**IRR**来评价事业了，但还想进一步具体了解在实际商业活动中该如何使用。

星野　　举一个实际在企业中运用的例子的话，比如制造商要对新建工程等进行设备投资时，在保证划算性的同时应该支付多 少投资总额呢？这时运用PV和NPV就非常方便了。此外，金融机构的利息设定是非常重要的决策，所以通常会使用较为方便的IRR。如果是商社的话，则介于制造商与金融机构之间，NPV和IRR都会混合使用。像这样根据业种和事业特点以及责任人的个人喜好选择使用，就能自然而然地发挥NPV和IRR的作用了。

——另外，虽然必须注意不确定性风险，但**NPV**和**IRR**确定之后也就意味着数值化对吧？既然如此还有不确定性，是否意味着**NPV**和**IRR**仍有不足呢？

星野　　NPV和IRR的确定和“不确定性”的设定在表面看来的确是矛

盾的。比如有人会提出："收益平均值不确定，但IRR=25%的话，不就就能设定收益平均值了吗？"事实上这种情况是加入了不确定性之后的数字。换言之，并不是"该事业IRR=25%"，而是在决定了IRR的人看来"既然IRR为25%，那么即使收益有不确定性也在容许范围内"。

——进一步来说，就是指**"**只要**IRR=25%**，就值得信赖**"**对吧？

星野　　是的。相反，"如果IRR不满25%，就不值得信赖"。关于这一部分会在下一章做详细说明。

■　进阶解说

物价水准下滑的无风险收益率计算（**0%**也无所谓的理由）

在大多数情况下，无风险收益率通常采用无风险资产（国债等）的比率。而长期国债的利息不会为0，我们就可以以例如1.5%的利息来计算。但最近由于针对物价水准下滑，以美国为首的各国政府表示不能放任该情况继续发展，于是政策性地采取了0%利息政策，并表示倘若该政策无法缓解状况的话还将采取定量化宽松策略（通过管理市场供给，提出通货膨胀政策来实现实质性的负利息政策）。在物价水准下滑的危机解除之前都会采取该措施（通货再膨胀政策），政策利息实质上为0%，所以将无风险收益率看做0%的话也就意味着不受丝毫影响，最终导致贴现率的预估更为简单。（cf.《通货再膨胀与金融政策》伯·贝南克著）

市场风险溢价与**beta、CAPM**

即使能够计算某个企业的年平均收益（持续中的事业往往会 计算最近30~60个月），也不可能预知当年的收益额最终会如何。不过从过去的业绩中我们能推测“最差大概是这种程度，最好大概是这种程度”，而这种推测就是市场风险溢价的基础。市场风险溢价这一名称就与（固定的）无风险收益率不同，包含了根据市场状况变动的（收益或股票）风险在内。但如果能确定该变动的平均值，就能预估其偏差。只要决定了平均值，就能推测大方向的走向（除非100年1次的罕见情况发生，否则平均值大致不变），大多数情况下都会靠近平均值，从长远来看最终也会贴近平均值。像这样预估偏差程度及其概率（这能从表现偏离平均的数值及其概率之间的关系的标准偏差图表中看出），就能进行大致计算。这就是金融理论中著名的CAPM（Capital Asset Pricing Model）。

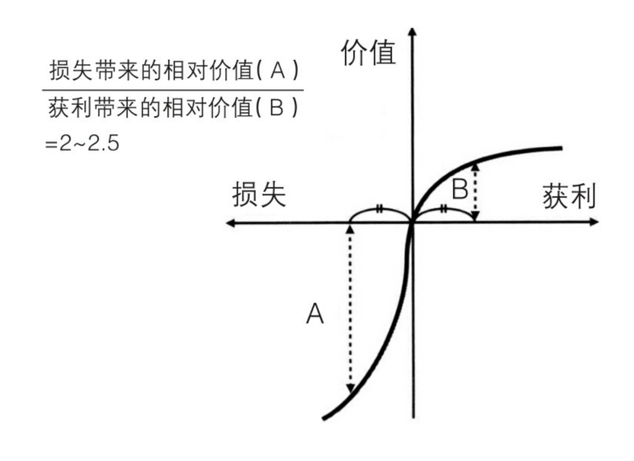
此外，市场整体的偏差平均值就是“市场平均”，个别的事业（或者公司）可以通过与市场平均的比较数据来表示。计算方法是从过去数据（大约是最近30~60个月）计算市场平均及该个别事业之间有怎样的联系，用系数表现其相关性。如果相关性与市场平均相同的话系数为1，如果为8成的话系数为0.8，高5成的话系数则为1.5，完全不相关的话则无限接近于0，完全相反（负相关）的话为-1，负相关5成的话为-0.5。假设市场平均溢价 为5%，相关性为1的话，该事业的溢价也为5%，相关性为1.5的话则溢价为7.5%，相关性为0.5的话溢价则为2.5%，-0.5也为2.5%（计算溢价时使用绝对值进行计算）。该市场平均的相关性被称作β（beta），表现该事业性质的则是CAPM。这时要确认通过CAPM计算出的市场风险溢价是否准确，有一个大前提，这个前提就是从过去数据中算出的平均值和其偏差关系必须能适用于将来。（cf.《公司金融学第

8版》理查德·布里利、斯特沃特·梅耶斯、富兰克林·阿兰著，《金融管理》罗伯特·C．希金斯著，《新版GLOBIS MBA金融》GLOBIS经营大学院著）

不过这也很难适用于某些事业（比如适用于基础建设事业，但难以适用于新事业）。那么如果不适用的话该如何设定贴现率呢？本文将在下一节中做详细解说。

为什么风险规避行为需要支付溢价：从行为金融中进行说明

前景理论所述的人对价值的感受



为什么即使期望值一样，只要偏差值大就被认为风险大，从而被要求溢价呢？ 其中一个有力的说明就是丹尼尔·卡内曼的前景理论。这个曾获得诺贝尔奖的理论以实验证明了人类对于受损的悲伤远大于赚钱的喜悦。换言之，超出预期会得到过低评价，低于预期则会得到过高评价，所以即使平均值（期待值）相同，在总额上也会产生不同魅力。此外，偏差值越大该差距越大。（cf. *The framing of Decisions and the Psychology of Choice* Amos Tversky and Daniel Kahneman）

以身边的例子来说，比起隔一次请客，每次均摊给自己和对方的心理压力都会小一些（以每次双方平均支付同样金额为前提，若非如此另当别论）。

“不确定性”与风险水平

（1）无风险收益……没有风险的状况

（2）波动率……确定平均值后可能出现的波动

（3）不确定性……能预测但难以估算的平均值

（4）黑天鹅效应……不可预测的罕见情况造成的巨大冲突

（1）是指无风险收益率、（2）是指市场风险溢价、（3）是指以不确定性溢价计算贴现率。随着（2）、（3）、（4）的层层递进，会感觉比率越来越难以计算，也越来越难以防止损失。目前还没有发明出针　对（4）的风险的计算方法，但现实中的贴现率并不是无法确定的（不然就难以决定价格，也无法进行商业活动了）。倘若遇到罕见的，无计可施的，没有计算方法的情况，也可以选择无视（本书也没有正面处理）。不过以此为基础预先设想（4）是有可能出现的情况的话，那么也等于承认任何事都无法做万全准备，虚心地接受结果也许与预测有差距的事实。

（cf.《禁断的市场》曼德尔·B·布罗特、理查德·L·哈德森著、《黑天鹅效应》纳西姆·尼古拉斯·塔勒布著）

第3章　风险水平决定事业价值

1．“资本成本”是什么？

前一章我们已经了解贴现率是由风险决定的。风险越大期望回报越大，风险越小期望回报越小。

这在资金募集时会产生怎样的影响呢？本章将首先解释这个问题。

对事业（或者公司）提供资金的人被称作“投资家”。从投资家手中得到资金当然不是免费的，必须给予利息回报。我们将这一成本称作“资本成本”。因为它是对得到的钱（资本）必须支付的成本（费用），所以称之为资本成本。

■ 借贷资金需要花费成本！

那么该怎么决定资本成本呢？这也是由风险与回报的关系来决定的。

假如你是银行负责人，某个企业向你提出“请借款给我”的请求，这时你应当要求多高的利息呢？

如果是具有业绩且盈利稳定的企业，你不可能提出太高利息对吧？

因为如果你提出高利息的话，该企业可能选择其他银行借款。因此只要回报稳定，选择适度的利息对于双方都有好处。

但如果是收益起伏很大的事业，或者是完全从零开始的新事业，出于危机感，往往会要求比平均更高的利息。

■　资本成本也由风险大小决定

在资金募集中的利息（资本成本）原则上也是由事业风险决　　定的。这时，该资本成本也可以说是投资家的期待返利。

此外，正如前一章确认的一样，由于期待返利＝贴现率，资本成本的大小也可以说是该事业贴现率的大小，因此很大程度上受事业价值本身左右。这部分稍后会作进一步解释。

现在我们先来认识一下资金募集中的成本。

投资分为debt（债务融资）与equity（股票融资）两种类型

前面举了银行负责人的例子，但实际生活中存在这各种各样的投资家。这里将投资家的性质做一个简单的说明，大致将其分为两种。

首先是银行等用钱进行“融资”的类型。借款在英语中为debt。debt必须在规定时间内返还约定利息。debt的卖家需要以公司债券等方式在规定时间内返还约定利息。

另一种则是对股票进行投资的“股东”。股票在英语中为equity，因此股东也被称作equity　　holder。购买企业股票，从企业收益中获得分红。还可以在股价上升时出售股票来得到资本利得收益（出售收益）。对股票进行投资的投资家不仅有个人，还有金融机构等被称作机构投资者的企业，也有搜集一定资金后用作　运用基金等方式进行投资的投资家。

之前已经说明了，资金募集会产生费用

通过从银行融资来进行资金募集时，要以“利息”的方式支付成本。而利息是在一定期间内按借款产生一定比例的需支付金额，所以在借款期间会持续产生成本。假如借款100万日元，利息为3%的话，则会产生3万日元的利息。如果1年后连本带利返还的话，则必须支付103万日元。

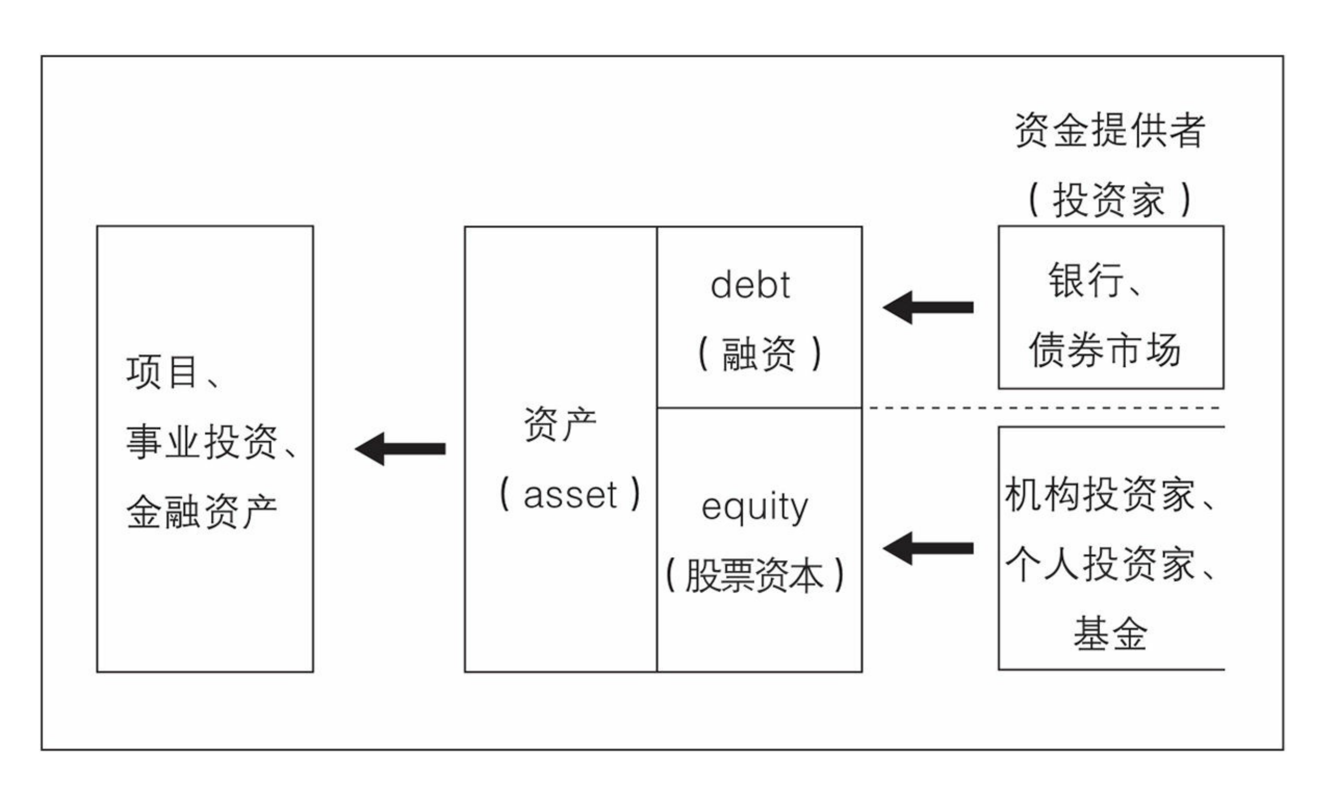
那么股票又如何呢？股票的特点是没有像债务一样必须在期限内返还本金的义务。

债务与股票投资的资本成本哪种更划算？

股票投资的资金募集成本是否为零呢？表面看来似乎如此，但实际它比融资更花费成本。　举一个浅显的例子，“分红”这一方式就需要成本。此外，即使不进行利益分配而是暂时内部保留，但最终必须依照

所有利益都返还股东的原则。这种回报从基本而言就要求比债务具有更高的水准。

图表10　资金的提供者（融资与股票投资）



资金募集大致分为融资与股票投资两种。投资方的具体事例包括融资的银行借贷（间接金融）和发行公司债券（直接金融）等，还包括股票资本的个人或法人企业（比如社保公司）投资股票、基金等。债权人虽然对被投资方的管理没有决议权，但即使该企业收益没有提升也能获得固定利息或是返还本金。此外，假如企业破产的话，拥有能比股票资本优先获得剩余资产的权利。而股票投资的资金提供者则拥有决议权，简单来说就是能查收被投资方的经营管理。如果被投资方的业绩顺利提升就能获得利益分配，但如果业绩不振，不仅要面对股票贬值的风险，还得承担无分红的风险，所以可以说股票投资的提供者与债务提供者更符合高风险高回报的定义。

Q&A

——明明没有偿还义务，为什么还会有如此结论呢？

星野　　假设融资与股票投资的期待返利是同样水准，会怎么样呢？融资方的话，只要公司存续就能在期限内获得稳定的回报。相比之下，股票投资则没有这方面的保障，回报与公司业绩（最终利益）息息相关。换言之，股票投资比融资的风险更高。所以如果回报水准相同，从前一章所见的机制来看，进行股票投资则不那么划算了。这也会导致失去股票投资的提供者。

——既然股票投资比融资的风险更大，那么回报应该也容易更大吧。

星野　　是的。相对来说，债务的回报是有上限的，但股票投资的回报则没有上限。也就是说，即使回报的偏差值大，但可以期待往上的偏差。通过承担风险，股票持有人能期待高于债务的回报，因此股票投资的资本成本比债务更高。

——那么当股票投资比例较高时，如果企业不能提高收益就很难让股东满意吧……经营方恐怕会承担很大压力。

星野　　融资只要遵守期限就可以，所以资本成本很低。而股票投

资属于高风险，所以资本成本很高。该原则会影响企业的资金募集。企业往往不会长期准备现金用于开展新事业，所以必须根据新相关事业的内容和规模新资金，从外部调用资金时必须在注意成本的基础上来核算新事业。当然，资金募集必须尽可能快地实施，因此需要考虑好资本成本较高的股票投资与较低的债务之间的平衡。

■ 融资是“约定”，股票投资是“拥有”

我们已经说明了债务与资本投资是不同的，接下来就进一步解释它们的不同点吧。

首先在金融角度非常重要的一点是，债务与股票投资的回报支付优先顺序不同。

债权人在项目进展不顺时拥有优先于股票投资者拿回本金与利息的权利。

当债务的利息为4%时，即使企业的收益提升至相当于本金的7%，能得到的利息依旧是4%。剩余的3%将留给公司，最终成为股票持有人的收益。相反，当企业收益停滞不前时，也必须支付4%的利息。这时企业会在这部分出现赤字，从而导致股票资本的价值降低。这种情况长期持续的话，企业有可能破产，但在破产之前都必须按约定支付融资方的利息。

股票资本的提供者能根据所持有股票数的比例来拥有企业。这也被称作“所有权（股票持有权）”。其中包括展现经营方信任度的决议权

等，但在金融中最重要的还是“企业最终获利的权力者”。

这里所说的“最终利益”究竟是指什么呢？它是指对员工支付薪水，对交易方支付购买成本等，花费的各项费用后所剩余的利益，其中也包括对债务提供者支付的本金和利息。总之，在股票持有人看来，债务提供者也不过是企业外的交易方之一而已。将这一切支付完毕后剩下的利益就是属于股东的。因此赚钱越多回报越多，不赚钱则得不到回报。

如果支付完所有之后还剩余15%的利益，那么这些都是属于股票投资提供者的。另外，当该收益为0或负的时候，股票投资提供者当然也得不到任何回报，并且如果影响股票价值下跌的话，还会造成亏损。

债务提供者与股票投资提供者的风险承担方式截然不同。债务提供者能按约定收回本金与利息，但无论业绩多好，其回报都是定额的。而股票投资提供者虽然没有返还本金的约定，但当事业回报高时，他们也同样能得到高回报。

因此债务提供者更在意目标企业的经营稳定性。只要目标企业收益稳定上升，就能支付本金和利息，风险更低，从而可以以更低的回报标准贷款给对方。

对于股票持有人来说，他们不仅关注经营稳定性，也关注收益性（以及成长性）。

2．项目的风险特性

先前非常简单地介绍了对事业提供资金的投资家的心理和谋划以及决策流程。投资家判断事业风险，将资金加上成本后提供给有价值的企业。

①在一定期限内以一定的利息提供资金贷款的是融资提供者。②不设期限，事先也没有约定回报，但能期待更多回报的则是股票投资提供者。

以此为基础，我们再来进一步分析前一章所讲的事业风险计算方法。期待返利如以下所示，根据风险叠算比例。

期望收益（%）＝无风险收益率（%）＋市场风险溢价（%）＋不确定性溢价（%）

简单概括的话，无风险收益率就是几乎都能稳定回本的比　率，大致而言在3%左右。市场风险溢价则是指事业平均回报与确定实现回报时可能会有怎样的偏差，大致来说电力相关事业为3%，IT服务事业为10%左右。

这两种风险通过经济性宏观环境分析基本都能做大致推测。无风险收益率与政策利息等联动，自动决定。市场风险溢价则由该业界的收益

变动（伴随该偏差的变动也被称作波动性风险）以及该企业在业界内的地位来决定。

尤其是以股票上市企业而言，如果全业界的市场风险溢价平均为4%的话，那么基本结果会在一半到两倍范围（2%~8%）以内。那么无风险收益率＋市场风险溢价则可预估在5%到11%之间了。

■ 第3层风险是“收益难以预测”的风险

如果持续至今的事业能轻易推断其还会继续这样持续下去的话，那么对于风险判断也无需太多烦恼。

但在现实商业环境中又如何呢？你真能保证事业所处环境永远不变吗？你真能根据过去5年的推移预测出今后5年的发展吗？

此外，如果是新事业又怎么办？无论参考多少具有过去实绩的企业或个人，恐怕都能难断言今后的收益吧？这时投资家该如何评估风险呢？

由于市场风险溢价本身与该事业的收益额平均值息息相关，所以以此为前提也能确定该变动幅（波动性）的大小。

那么当难以预测收益额本身时，该怎么估算风险呢？这在第2章中已做过简单说明，但还有一个方法是采用与市场风险溢价不同的“不确定性溢价”来做估算。

当很难预估回报时就包含了巨大的溢价，这就是不确定性溢价。当你认为电力公司所提供的电力需求今后也能稳定发展时，不确定性溢价

就非常小，近乎于0。

相反，显示器制造商的事业中，当你不了解新一代显示器的技术标准时，就应当在参考过往业绩的基础上增加风险。因为未来将成为主角的技术会改变该制造商的收益。

比如“原本认定该事业是市场风险溢价为6%，但很快将有新一代技术出现，所以在此基础上增加4%”。该“新增4%”就是针对不确定性的溢价。

■　将不确定的风险提高

新事业也许完全令人无法预测收益。这时出于投资者心理，可以按照无风险收益率（%）＋全业种平均值2倍的市场风险溢价（8%）＋不确定性溢价（20%）的计算结果，要求31%的期待返利。根据最近的研究表明，对于“难以预估”的风险，人们往往会给予很高的预估（84页）。

我们进行了以上简明扼要的说明，但在实际运用中，请仅以此为“思维方式”的基础，根据状况作出不同的判断并进行推定。

让我们来思考一下具有实绩的大企业在开拓新领域事业时会怎么样吧。

某个汽车制造商打算利用广受好评的生产线产品管理技术来开展崭新的预制装配式房屋事业，这会如何？另外，将它与饮料开发新事业相比又有什么不同？

如果与饮料事业仅需本业百分之一投资规模相比，预制装配式房屋事业则需本业2倍的规模，你该怎么做？

债务提供者与股票持有人又会各自有怎样的反应？像这样一　步步深入思考，就会发现风险水准与所要求的回报之间的关系其实非常有趣。

以这种眼光去看待每天的报纸和新闻的话，就会切身感受到“为什么会在这种时机投资这种金额”，从而获知以前所未察觉的情报。

■　增加存在感的不确定性风险溢价

项目往往伴随着不确定性风险，其中大多是该项目固有（独有的）风险。

当然，投资家和事业者对其“难以预见”的感受是不同的。有些东西对事业者来说这是不言自明的，但从投资家的角度来看就可能不是这么回事了。换言之，即使是同一个项目，两方对于风险的评估往往也是不同的。

因此作为事业的主人，要尽可能地找出所有不确定的风险因素，并针对它设定对策。

计算第3风险，也就是伴随着不确定性的风险溢价时所需因素已经在第2章中做了简单说明，这里再进一步具体详解。

——需求特性（早于 / 迟于流行）

——未来技术的不确定性

——地缘政治学因素 / 国家风险

——汇率剧烈变动和金额动向

——天气 / 气象异常

——环境污染的影响

——制度·政治变更（CO_2 排放的加权等）

——强大的竞争对手出现

——工程数（流程数）的多少出现变动（越多风险越高）

——能意识到，但不知道在发现时会造成多大冲击的风险（比如IT业的“2000年问题”等）

近年来，消费者的行动日益多样化，预测什么将会流行变得越来越困难，也很难展望今后消费者所消耗的生活方式。从这个意义上来说，不确定风险变得远比以往更高，预测风险将以什么形式出现也变得更为困难。而不确定性溢价的数值推定本身也不是理论上能够通过公式自动计算的，所以运用金融理论的价格推算也比以往更让人头疼。

但以风险水准的思维方式为基础评价事业，给个别事业增 加溢价，通过反复的实际操作来确定没有违和感，或者通过让对方接受来现实地推测当今时代会如何发展，什么才是大众需求。

反过来说，金融理论不仅仅是涉及利息的数式，而是以学习“思维方式”为出发点，切身体会不确定风险的存在，并共享成果。如今这方面的优势也远比以前更大了。

3．为什么“说明责任”是必要的？

我们已经介绍了事业（或企业）相关风险与回报的观点，接下来将对常见的“贷款责任与义务”进行说明。

事业主开始业务时，要验证风险与回报，评估事业价值，并且对投资家做出现金流量的预测以及计算要支付给投资家的期望收益率。

所以必须要合理运用从投资家手中得到的款项。

从投资家手中得到的资金要用来得到符合期待的收益。为了实现这一目的，事业主必须取得事业成功。投资家背负着失败风险提供资金并将事业运营交付给事业主，那么事业主必然不能任性妄为地试验。

资金提供者在投资后并不会监视资金的使用渠道和每天的**XX**，所以在某种程度上来说，就是将经营彻底交给了事业 经营者。

但事业经营者要面对的是伴随着风险的事业，随时有可能陷入危机。只要这种风险伴有不确定性，就不可能保证有万全的对策。这时如果经营者表示既然总会有万一就不必多做准备的话，你认为有可能尽到责任吗？

这时就有人提出了“说明责任”。该责任要求经营者清楚地说明已经确定的东西是什么，不确定的因素又有什么。通过这一方法来让企业外部的人能正确判断企业究竟处于怎样的状况中。这样一来，也能避免由

于怀疑已经确定的东西是否不实而错误地过大预估风险。

■ 说明“难以预估”的价值

假设某个公司正在讨论在日本国内建设生产消费材料的最尖端工厂的项目。这时要与在海外委托制造同样生产量的消费材料相比较，考虑两者都生产同等数量的同一种制品，所以并不讨论生产数量以外的内容。你认为这尽到说明责任了吗？

即使不用明说，这两者之间的风险也截然不同。为什么呢？因为首先日本国内与国外的劳动环境就不同，国家风险差 距明显。

并且在销售所制造的商品时，如果以日本为主要市场的话，海外制造与国内制造所涉及的运输成本、关税、商品破损等状况也大相径庭。

所谓说明责任，并不仅仅包括针对事业的报告，也就是不仅需要说明进展顺利与否，更要分析事业面对的风险，公布万一发生意外时应如何应对，并预先做好准备。针对接连而来的风险，进行情报共享，并表现出一切尽在掌控的态度。

完成这一切的话，就能实现期望收益，从而满足投资家。而如果投资家对该企业信赖度提升的话，则很有可能降低资本成本。

像这样越是增加企业信用，越是能降低投资家的资金提供成本。只要降低资本成本，就能提高资金募集能力，进一步进行各种类型的项目运营，从而实现良性循环。

■ 如何提高事业价值

之前说明了资本成本和期待返利能通过风险计算来预估，而　风险计算则能通过对风险水准和特性的详细检讨来实现。

在本章的开头我们已经确认了某个事业（或者企业、以下同）的资本成本就是投资家的期待返利。此外，前一章也解释了期待返利就等于贴现率。

也就是说，资本成本可以与贴现率画等号。这意味着资本成本不仅仅指单纯的资金募集所需费用，也可看做事业折扣率。

换言之，事业的现值（PV）会根据该比率发生很大变化。如果股票价格由金融理论决定的话，该总额所代表的企业市值总额也就由该资本成本的贴现率决定。

资本成本的比率能决定资金募集的成本，从而决定事业价值。通过减少收益偏差，将不确定性风险尽量明确化并制定对策，就能降低资本成本的比率，其结果就是提高事业价值。这是金融理论中非常重要的精华，将在最后一章做详述。

Q&A

——我感觉参考过去的数据比较容易确定市场风险溢价，但不确定性溢价又该怎么决定呢？我想了解一下实际的例子。

星野　　本章已经进一步分析了不确定性风险的主要因素，但即使如此也很难预估不确定风险溢价是因为现实中往往不尽如人意。针对市场风险溢价的评价也是金融理论中正在飞速发展的领域，MBA中也将其作为金融理论的中心概念进行详解（参照60页的CAPM）。而它之所以会发展如此迅速，我认为与数据化日益简单密不可分。

另一方面，关于不确定性溢价，要计算出收益究竟有多大的不确定性是不可能的，实际会受很大的主观影响。它没有定律或行情，现实中往往只能大致认定“约为10%、15%，也有可能高于20%”。

——感觉更多的是基于经验来决定呢。

星野　　不过要强调的一点是，“虽然数值化很难，但并不意味着这不重要”。在不确定性的基础上设定的比率是非常重要的，这能避免“购买高价股票”所造成的损失。

仅凭过去的实绩难以应付未来变化的状况在现实中非常常见，尤其是在最近变化剧烈的经济环境中，不确定性风险的溢价的存在感甚至超过了市场风险溢价，给比率带来了更大的影响。

对于当今商界人士，也就是各位而言，具备思考不确定性风险的常识和敏感的直觉也变得日趋重要了。

■　进阶解说

对于未知事物往往会过于恐惧

即使结论相同，但人类往往更讨厌不透明的未知事物。美国曾做过一个有名的实验，将有颜色的球放进箱子里，箱子A和箱子B都放入100个球。箱子A放入50个红球和50个黑球，箱子B则不知道各放了多少个红黑球。被实验者事先确定选择红或黑的某一色为自己的颜色，再从箱子中取球，并且可以自行决定挑选箱子A或B中的任意一个。这时的概率其实A和B都是50%（A不用解释。B中红球或黑球可能一方偏多，但由于自己事先选定了颜色，所以也是50%概率），但大部分人都讨厌箱B，更喜欢箱A。也就是说，即使期待值相同，但已知球的构成比不清楚球的构成明显更具吸引力。这也是不确定性的风险比市场风险溢价更容易被夸大的依据。这种不确定性也被称作“奈特的不确定性”（经济学家富兰克·奈特于1921年率先提出这一概念）。奈特还认为通过了解这种风险能帮助企业家获得利润。这种想法 表明了与市场平均联动的β无关的过剩回报α的存在，并在现代又得到了进一步评价。此外，凯恩斯经济学中则称其为“动物精神”（animal spirit）。（cf.《危险·不确定性以及利润》富兰克·奈特、《风险，模糊和萨维奇公理》丹尼尔·艾尔斯伯格、《追求α的男人们》彼得·L．伯恩斯坦著、《动物精神》乔治·阿克洛夫、罗伯特·席勒著）

第4章　如何适应变化的商业价值

1．现金流量的估算时间与“剩余价值”

前一章从投资家的角度介绍了商业中的风险，也说明了资金募集的流程。

而在对未来进行预测时，包括对现金的期望值预估和风险预测在实际运用中都让越来越多的人觉得头疼不已。

■ 随时变动的商业价值

在金融理论中，所有东西都能换算成金额并评估其价值，大楼或飞机，甚至数据等无形的东西都能定价后再进行交易。这也是金融理论最大的魅力。

但考虑实际的商业活动时，就不得不担心各种问题了。

比如大楼会老化，新技术会被开发，旧式飞机也不可能以当初的购买价格出售。如果是电脑的话，很可能会出现代替品。如果是音乐数据的话还能直接复刻，不用支付同等价格就能多人共享。此外，商业模式本身也有可能过时，我们有时也会遇到现金创造力比当初所设想的更低的情况。

总之，利用投资家能接受的贴现率和最低资本回报率计算出的事业价值也有可能随时改变。

■ 如何尽快应对变化

在现代，商品的生命周期越来越短。电脑、手机、电视等每年都有新款推出，3年1次的技术革新更是让有些事业不得不更换设备来应对变化。所以事业的终点可能比我们所设想的生命周期更快，道理有时必须重新审视。

假如收益并没有如投资家期待的一样顺利提高，就要设想究竟哪里进展不顺，首先试着变更商业运营方法。此外，如果该事业交由他人运营更好的话，也可以看情况讨论是否有必要直接出售该事业。

那么金融负责人该以什么为依据做出判断呢？

在定期重新审视商业价值时，可以采用事业“剩余价值”这一思维方式。所谓剩余价值，假如汽车是能使用**10**年的资产，那么就是指每**3**年或**5**年后所残留的价值。

一般来说，汽车的租赁合同中，为了计算租赁费，会设定租赁结束后的销售价格。简而言之，就是3年或5年的合同期结束时，车的折价价格，这也能反映现值。

当然，3年合同与5年合同的折价价格行情不同。你是想要3年合同

还是5年合同，都得根据车种和行情等作出判断。

此外，年数也会改变折扣比率。离现在越近折扣越小，越远折扣越大。

在商业活动中的思维也是如此。

商业活动很大程度上会受目标事业所生产的制品或服务的生命周期影响。所以为了应对生命周期，就得预测一定期限内盈利的现金，也就是现金流量。这种预测现金流量的期限被称作“现金流量的计算期限”。

■ 如何设置预定期限

以构筑电气或煤气等管线的基础建设项目为例，生活基础建设事业的生命周期非常长。当然，它也会受石油价格变动的影响，或者由于太阳能发电等替代能源的出现导致预想现金流量出现变动，但基本不可能3或5年后就彻底无法使用。那么就可以预测它可能会有15年的长期现金流量。

接下来用制造硅芯片的项目与生活基础建设事业比较看看。硅芯片很容易受技术革新的影响，且制品的供需关系与价格也经常变化。即使是刚借助今年的制造技术设立的项目，其寿命也不会太长。短则3年就会被新出现的一代技术淘汰，丧失竞争力。

预测项目的现金流量不会是永远不变的，从某个时间点开始，预测会变得越来越困难。因此现金流量的预测要可计算期限与“之后的价值”的合计值。 这里所说的“之后的价值”也就是“剩余价值”。

关于预测可能的期限长度，一般会根据制品的特性、业种和事业性质等制定一定程度的标准后再决定。此外，还会根据生　产设备的寿命等确定项目期限，有时还会制定事业清算计划。

图表**11**　分别思考“可预测现金流量的期限”与“之后”

	0	1	2	X	X+1
		现金流量	现金流量	现金流量	现金流量
初期投资		以商品特性、制品生命周期、生产设备的寿命等为判断基准来决定并将其现值化			这也由思考商品特性来进行现值化（＝剩余价值）

具体应该如何决定“可预测现金流量的期限”呢，这得因项目而异。比如生产电气与煤气等生活需求较高的东西，就可预测其期限较长，但比如半导体等生命周期较短的制品，预测其期限也较短。此外，最近所有制品的生命周期都有越来越短的趋势，所以可预测现金流量的期限也有变短的倾向。

这时事业的价值就是预算期限内的现金流量与剩余价值的总和。

这里我们再以①15年生命周期的发电项目与②3年生命周期的硅芯片项目进行深入分析。

①的现值=“15年的现金流量的现值”＋“剩余的现值”

②的现值=“3年的现金流量的现值”＋“剩余的现值”

3年的现金流量的现值由各年度的预估现金流量与贴现率计算得到。

第1年的现金流量的现值由从现在开始1年内产生的现金流量（1＋贴现率）折扣后计算得到。

第2年的现金流量的现值由从现在开始1年后到第2年内产生的现金流量（1＋贴现率）折扣后计算得到。这部分与前一章所述基本相同。

2．剩余价值的计算方法

那么该如何计算剩余价值呢？最后一个年度的剩余价值计算有3种方法。

［**A**］假设继续下去的话，现金流量是多少

［**B**］以继续事业为前提，出售它时的金额

［**C**］假设要进行清算，出售一切时的金额

如［A］所示，需要继续事业的话，企业要计算今后的现金流量，考虑继续事业是否合算。

如［B］所示要出售该事业的话，事业价格将由买家计算。只要有投资家对该事业有兴趣，就有可能产生比自己继续经营更高的剩余价值，这时出售它对买卖双方都有利。不过［B］的选项往往要到未来才能看清利弊，在事业刚开始的阶段很难作出判　断，所以这是未来有可能出现的选项。

■　思考项目的寿命

事业开始时应当预先思考的是［A］或［C］的选项。

［A］要预估现金流量的可计算期限后能产生多少现金，并在现在做出折扣计算。

［C］则要在设想事业所使用固定资产与库存等如何在市场上兑现等问题，预估好事业作为资产出售（清算）时的金额在现在的贴现率。

■ ［A］和［C］哪一个价值更高？

一般而言，［A］的价值估算更高。估算继续事业所能产生的现金，比估算为了避免老化影响而停止事业清算资产的［C］的价值更高。反过来说，针对［C］的事业价值计算更为现实和严格。

公司的剩余价值根据不同的结算年限，其计算结果也不同，所以决定年限是非常重要的。现金流量的估算期限越短，事业的剩余价值设定越高。

假设某事业能持续产生30年的现金流量，那么在这30年间产生的现金流量的现值会形成巨大金额，而30年后的剩余价值所占比例将很小，即使忽略其剩余价值也无所谓。

相对的，只生产了3年现金流量的事业的剩余价值是大是小，就会在初期投资金额上明显反映出来。剩余价值究竟是［A］还是［B］还是［C］，不同的认定会影响项目的整体价值。

换言之，不同情况下对于每年现金流量的计算，都要配合同等的加权来讨论剩余价值。考虑到近年来商业循环速度加快，其重要性也越来越高。

当将剩余价值视作［C］选项中的清算价值时，就能评价事业（或者公司）的资产。那么资产究竟是什么东西呢？

3．如何看待资产——固定资产与流动资产

我们先来看看大型物品。

首先想到的应该是土地、工场等设备、仓库等建筑物吧。接着，将目光转向仓库中的话，还有原材料、半完成品零件、未完成商品等制品、完成后库存的商品等。此外，保险柜里还有现金，有时还会有债券或证券等。

刚才所例举的东西中，土地、设备和建筑物是“固定资产”，原材料、零件、在制品和商品库存及现金、金融资产（还有不可见的，未来能归还的欠款）被称作“流动资产”。

■ 资产（asset）就是该商业的实际状态

假如想要对事业进行清算，可以将其出售给某人以换成现　金，但如果想要继续该事业的话，就要有效利用这些资产，让它们继续产生现金。也就是说，资产就是该事业的实际状态。

那么，从金融角度应当怎么看待作为事业实际状态的资产呢？让我们边看将筹资方放在右侧，将如何使用这笔资金（如何分配资产）放在左侧的决算书（BS）边思考（115页）。

■ 固定资产与流动资产、working capital（营运资本）

开始商业活动时，投资家提供资金，将该资金用于商业中购买必要的资产以开始事业，通过良好地运营该资产来产生利润。

正如前一章所说，筹备来的资金也需要花费资本成本，因此购入资产来运营事业所得到的回报平均值必须高于资本成本。

各种事业都有独特的风险因素，因此要加上市场风险溢价和不确定性风险溢价（参考49页）。最终从事业中得到的回报平均值如果不能超过筹备来的资金所花费的资本成本，就会给公司带来损失。

图表12 所谓营运资本是指什么？

营运资本的定义多种多样，但一般而言被认为是从流动资产中扣除流动负债的部分。如图所示，营运资本是通过借款和股东资本来对资金进行处理。换言之，库存和欠款所花费的成本都不是免费的。

那么我们来想想要怎么使用筹来的资金才会有利于公司呢。这时财务负责人必须考虑的问题“怎么才对公司有利”究竟是指什么？

简单直白地说，花费成本借来的资金必须尽可能减少损耗来使用，实现回报。

那么金融中所说的“出现亏损”是指什么呢？这只要了解资产负债表（BS）中的营运资本就一目了然了。

所谓营运资本是指从流动资产中扣除应付账款的部分。假如没有应付账款，那么流动资产＝营运资本。

在此提出一个问题，该营运资本（=流动资产）能产生回报吗？

■ 营运资本是值得重视吗？

我们从金融角度来寻找答案，假如不能产生回报又怎么样呢？可能会有人认为“既然有流动资产（比如库存），那卖掉这 些不就能产生利益了吗？”的确是这样没错，但也可以这么说，“流动资产（比如库存）要卖光才能产生利益”。

图表**13**　现金的处理

物品的流程 → 购入 → 制造 → 库存 → 销售 →
应付账款
应收账款
现金流动
这期间必须对现金进行处理

购买材料需要支付货款，最终通过销售商品来回收应收货款。这期间的资金会以材料、半制品、完成品库存的方式暂时沉睡，进入不能产生现金流量的状态，所以看似该营运资本不要太多更好，但实际并不是这么简单的。比如作为营运资本之一的完成品库存过少的话，就无法承受新顾客的大量订单，对营业部门而言就损失了巨大的商机。也就是说，即使对于资金回收有一定好处，但在营业方面却要以难以安心销售作为交换。因此最重要的是合适的库存量，为此甚至需要与营运资本相关的企业内部进行积极交流。尤其是营业部门必须意识到"库存所需资本成本不是免费的"。

"流动资产"这种状态是指资金变成了资产，但暂时还没有产生利益的状态。

反过来说，这也是金钱，所以流动资产多也就意味着"未产生利益

的钱多”。但资金募集需要花费资本成本，所以这一状态也被财务负责人认为是“亏损”。

那么，固定资产会产生回报吗？在金融中我们认为是会产生回报的。因为如果不这么认为的话，就不会有租赁合同了。既然租赁会有成本，那么我们也可以认为这就是固定资产产生的回报。

接着我们来具体分析财务报表。

负债（资金）和资产会根据长期和短期做不同分类，计入决算书中。

商业活动中所使用的资产则包括长期使用的“固定资产”与短期持有的“流动资产”。

工场等设备投资、对分公司的投资等都会被计入固定资产　中。而流动资产则是指在较短时期，最长也不满1年就会换成现金的资产。

流动资产的代表性资产包括现金和银行存款。此外还有应收票据和应收账款。

现金和银行存款在流动资产中属于稳定性较高的资产。它没有任何风险，且能将其换成其他价值，比如用作支付购买商品的货款。但应收票据和应收账款若是贷款企业破产，就不可能回收了。

相对的，负债也包括“固定负债”与“流动负债”。固定负债是指银行等贷款。而流动负债则是指1年以内需要返还的应付账款或借款等金钱债务。总之都是需要还款的负债。

营运资本也指该短期资产与负债的差额。

4. 如何保持健康的营运资本

财务报表要谈得上健全性，必须具备一个重点。那就是要保持working capital（营运资本）的健康。这里的关键词“健康”究竟是指什么呢？

所谓流动资产是指现金和库存（完成的商品）和在制品（制作中的商品）、原材料等。除了现金之外，使用土地或设备等制造的东西中包括还没上市销售的库存，还在制作中的在制品以及还未成为商品的原材料。如果这些最终都能换成现金的话，就能转化为公司利益。

这里值得注意的是，如果不能将流动资产换为现金，公司就会陷入不能盈利的状态。现金虽然也是流动资产的一部分，但仅仅将现金做放置处理，也是不能产生利益（利息）的。

所以仅仅保有流动资产是不会产生持续利益的。

从金融学的观点来看，不能共享利益的流动资产（营运资本）属于不理想状态。

Q&A

——那么流动资产是不是越少越好呢？

星野　　如果真是如此就好了，但现实并不这么简单。即使无法产生利益，但现金不足的话，公司会走向破产，因为无法支付作为应付票据和原材料募集资金的应付账款。

无论拥有多庞大的固定资产，无论在会计方面能产生多少利益，没有现金都会导致企业破产。这种状态过于极端，绝不是公司经营的良好状态。

——那么应该尽量维持在不破产的最小程度吗？

星野　　这也不现实，如果没有用于采购的资金，或者仓库的库存不足，都会导致“机会损失”。所谓机会损失，就是指遇到商机却错失赚钱机会。如果没有库存，有人想要购买商品也买不到。如果库存与原材料等不足，就可能错过原本可以到手的收益。

——现金存款（或能立即兑换成现金的有价证券等）过多的话会怎么样呢？以村上基金为代表，有人认为这种状态不好，应当返还给股东。

星野　　现金存款即使暂时不用于事业计划中，但仅是无所作为的持有也是资本成本的浪费，所以基本原则是尽量不要过多。不过现金存款过少的话，如果经济状况发生巨变（比如销售额剧烈减少）就会提高破产的危险性，因此有时根据经济环境的动向做大量持有也不一定是坏

事。

此外，在经济紧缩的状况下，基本不适宜进行设备投资，往往会倾向于保持现金充裕。当然，假如遇到用现金结算即可以30%折扣购买设备的机会，那么无异于能得到极高的利润。这些都要由各负责人来做出判断。

以金融理论为基础运用于实际，可能会有多种答案，这也是个很好的例子。

——看来对于用于收购的基金也有正反两种论点啊。

■ 将营运资本与机会成本放在天平上

那么为了最大限度减少机会损失，是否应该尽量多地保持营运资本呢？

当然，流动资产多能让企业运营更为轻松。仓库里的商品一应俱全的话，一旦售罄就能及时补充。有突如其来的订单时也不用让生产工厂彻夜不眠地紧急赶工了。

但如果企业不能产生超过资金募集所花费的资本成本以上的利润，该亏损一直持续就会让企业逐渐丧失活力。

营运资本不足的话，即使销售额提升也可能导致突然破产，但过多的话，又会浪费资本成本，消耗企业活力。从这个意义上来说，营运资本是企业运营的重要“后备军”（缓冲器），必须进行妥善管理。

■ 营运资本的使用事例

那么为了让读者有切身感受，我们以飞机产业为例做进一步分析。

飞机需要制作大量零件。如果所有零件都由本公司生产的话，需要准备大量原材料，也必须有庞大的生产线。在现实生活中并不需要如此，当决定生产什么种类的飞机后，就开始计划需要调配适合的零件，在必要的时机存入仓库。

不过当这些零件的数量逐渐庞大后，营运资本也会随之增大，这是该业种难以避免的情况。此外，该飞机与其他机型不同的特征性零件的制作、更换、维护等必要的营运成本是企业必须承担的责任，所以得由该企业妥善保管和维护，这也可以说是“使用成本”。

接着来看便利店的流动资产。便利店不会制造商品，所以简单来说，库存=营运资本。如果进入销售流程之前库存过多，当前营运资本就会过于庞大。

另外，食品和饮料等有保质期的商品一旦过期做废弃处理的话，就会导致直接损失。所以可以说便利店的“营运资本管理就是其命脉”。

公司的运营是动态性的，同一个营运资本也具备各种动向。在成长期通过增加材料和库存来增大流动资产，从而获得更大收　获，这能帮助公司的初期成长。但随着公司成长，资产增大，就有可能出现过剩或浪费，必须随时注意这一点。

■ 重视营运资本

那么对于营运成本，金融负责人应当采取怎样的态度呢？

首先，从公司的成长出发，用“量”来判断流动资产的比率。

如之前所述，只要企业具有成长前景，那么在一定时期内流动资产都会增加，但库存过大也会带来危险。所以，必须根据公司成长程度来管理库存。比如制定当达到一定比例或金额就提出警告的规则。

另一点则是确认库存的“质量”。但对于库存质量的管理有时会被主观的个人思维所左右，所以必须注意做出客观判断。

身处生产现场的人由于面对的是自己用心之作的商品，所以在处理库存时往往会感情用事。相反，财务负责人又容易过于在乎资本成本，要求削减必要以上的库存，结果导致夺走公司的成 长机会。

所以对于库存管理，公司负责人必须立场中立，考虑事业整体销量，确保完善的交流。这不仅关系到流动资产，更是保证企业本身健全性的关键。

Q&A

——对于营运资本的管理，我还是不太明白。有什么简明易懂的例子吗？

星野　　是吗？举例来说的话，营运资本的管理就像是给车提供最低限度的汽油，降低车的重量并减少油费。如果汽油不足，就会导致车停止行驶，但汽油过多又会增加重量且浪费油费。也许你会觉得这话有些小气，但对于创业不久的年轻企业而言，恐怕都经历过“如果当时保险柜里少10万日元，如今恐怕就是另一番景象”的危机吧。

营运资本是指从流动资产中扣除了流动负债的部分。管理营运资本也要妥善管理流动负债额。简单来说，就是保持不赊账的状态。以先前的例子来说，就是在使用店里的汽油之前，尽量先行付款。

——不赊账的话，有点过于大胆啊，这没问题吗？

星野　　进一步来说，交易方支付的进账越快对企业越好，因为这样能增加手里的现金。表面看来这与之前所说的自相矛盾，但从公司利益来考虑这是最好的做法。

不过理论如此，实际操作时候也要注意不要过度。如果催促对方企业付款而导致其破产的话就得不偿失了。“适度”的平衡感非常重要。

应付账款的处理是营运资本管理中的要点。流动资产（营运资本）是公司的后备军，而应付账款本身也可以说具备了营运资本的后备军功能（116页）。

5．如何看待固定资产与流动资产的比例

流动资产与固定资产的比例会造成什么影响呢？

一般来说，资金用途必须配合募集资金的期限。固定资产对应长期借款（股票或长期融资），流动资产则对应短期融资和流动负债。换言之，需要配合“期限长短”。

假如固定资产是短期融资的话，当融资到达期限后，就必须进行财政重建（再供给资金）。相对的，如果流动资产是长期资金的话，就很难配合流动资产的变动调整资本成本，财务上也很难回旋。

但如今单纯地将长期资产视作长期负债，或者短期资产视作短期负债来考虑的话，现实中也可能很难做出良好的整合。

比如企业内没有配备生产设备的制造事业，从制造阶段就采取外包方式，那么假设外包的是公司的招牌商品，那么也很难考　虑流动资产与工场的长期整合性。

此外，即使同为制造项目，如果购买像硅芯片这种生命周期较短的商品当做固定资产的话，也不可能将其充当长期资金。

需要注意的是，如果过于拘泥于决算书的项目，反而有可能错失事业价值的本质。不用拘泥于流动负债、流动资产、固定负债、固定资产等用语，注意观察资产和负债的内容，彻底理解它究竟支撑着事业价值的哪个方面。

Q&A

■ 关注流动资产的其他侧面

——固定资产与流动资产的区别会逐渐模糊吗？

星野　是啊。我们不能单纯地以“这是固定资产或流动资产”来区分，必须更深刻地理解每个内容。如之前所述，现实中往往以实际战略上的意义为出发点来进行理解。

——那么现在就没有明确区分固定资产与流动资产的积极理由了吗？

星野　固定资产与流动资产的区别在最近正逐渐成为另一个重要的视角。这就是“人的智慧与流动资产的关系”。

通常来说，我们不认为财务报表反映员工等人的价值。但对于公司而言，毫无疑问人才能构成企业价值。人才是让企业产生价值的重要因

素。

财务报表能表现公司的资产，但不能表现人才。这多少有点不可思议吧。

但其实仔细看财务报表就会发现有能反映人才价值的项目。那就是流动资产。当然，它并不是直接表现人本身的价值，而是展现其智慧和技巧、行动本质等成果。

——从这个观点来看的话，固定资产又如何呢？

星野　　在购买设备和土地时，这些设备等的价值在某种程度上就能决定固定资产的价值。相比之下，流动资产的管理则由人 的管理占了很大因素，且由人的能力来决定管理是否完善。

因此流动资产这部分能显示公司人才的贡献度。

——看来人才的贡献度对流动资产（营运资本）比固定资产更高啊。

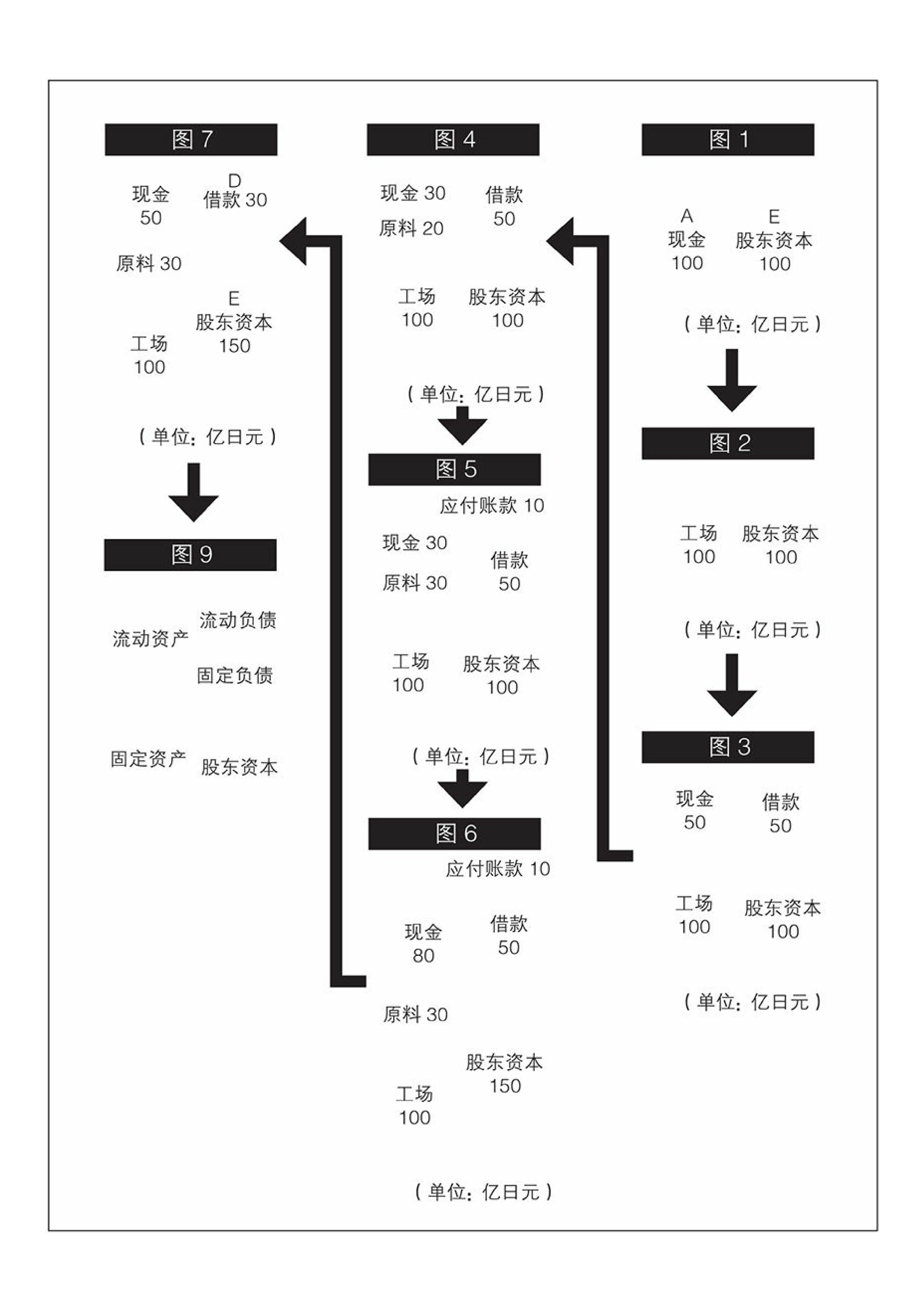
星野　　大致是这样的。流动资产的比重越大，受企业人才的智慧与技术的影响越大。也就是说，流动资产占比大且业绩好的企业很可能拥有大量优秀的人才，并且内部运营良好。

金融负责人应当意识到在决算书的流动资产背后，其实包含了“人的智慧与技巧”。如果是能够参与决策的经营者CFO的话更需要注意这一点。

■ 进阶解说

资产负债表

资产负债表（B/S、借贷对照表）就是指筹备租金及其使用方法。实际上它分为非常多细小的项目，但金融新手只要大致进 行抽象思考即可。首先学会区别右侧（募集资金）与左侧（接下来要买什么），接着以此为基础，逐步细分，就能找到理解整体的捷径。


图 1
A
现金
100
E
股东资本
100
（单位：亿日元）
图 2
工场
100
股东资本
100
（单位：亿日元）
图 3
现金
50
借款
50
工场
100
股东资本
100
（单位：亿日元）
图 4
现金 30
原料 20
借款
50
工场
100
股东资本
100
（单位：亿日元）
图 5
应付账款 10
现金 30
原料 30
借款
50
工场
100
股东资本
100
（单位：亿日元）
图 6
应付账款 10
现金
80
借款
50
原料 30
股东资本
150
工场
100
（单位：亿日元）
图 7
现金
50
D
借款 30
原料 30
E
股东资本
150
工场
100
（单位：亿日元）
图 9
流动资产
流动负债
固定负债
固定资产
股东资本

先设定持有100亿日元现金（115页图1），接着创建工场（图2）。当然仅凭这些还无法制造商品，所以为了购买原材料，请求银行融资50亿日元（图3）。其中的20亿日元用于购买原材料（图4），追加的原材料赊账购买（图5）。加入合伙人（图6）。用这笔款项返还借款（图7）。像这样一步步看下来，就能大致理解每个项目的意义了吧。本书中在解说金融本质时使用的是极其简单化的决算书，具体将右侧分为D和E（图7）。另外，左侧的A有时也需要分为固定资产和流动资产来进行说明（图8）。要理解本书，首先得掌握这种程度。（cf.《新版GLOBIS MBA金融》GLOBIS经营大学院编著）

应付账款与应收账款

应付账款与应收账款都是将来能够实现的，但目前还未实现的话，必须花心思使其账目“可视化”。比如赊账购买材料，会出现当材料已经到手而还未支付现金的状况（赊购）。这样会导致决算书的左侧增大，右侧变小。由于左右不一致，要在右侧追加“应付账款”一项来维持平衡。这可以解释为应付账款是从募 集方借款。至于应收账款，将其当做应付账款的反义词来看待就简单了。即先将物品交于对方，但现今还未到账的状况（赊销）。由于手中没有商品，所以要计入“应收账款”这一项来保持平衡。这一部分是未来的存款，也就是还未实现的款项。本书为了仅为简单地说明金融理论，大多仅对应付账款与应收账款做抽象解释。但应付账款与应收账款在实际业务中非常重要，应收账款的资金处理时机，应付账款是否有利息等都会对企业造成很大影响，所以财务负责人需要倍加留心。（cf.《GLOBIS MBA事业开发管理》GLOBIS经营大学院编著）

第5章　如何进行“有效经营”

1. 思考负债与所有者权益的比例

第4章解释了剩余价值的预测对于事业价值估算（valution）的重要性，它既是清算时卖给销售对象的资产，也是事业的实际状态，所以记录在资产负债表的左侧，并且已经介绍了它是金融中的要点。

本章将关注资产负债表的右侧。右侧记载的是负债与所有者权益项目，我们将从实际业务的角度去深入分析其性质。

■ 股票融资成本高于借款成本

如之前所述，借款与股票投资的投资家所期待的回报程度不同。从营运者的立场考虑的话，区别使用股票投资，更能有效利 用募集资金。

借款最大的不同是筹资成本。借款的募集成本与股票投资的募集成本相比更为廉价。其理由是借款风险低于股票投资。反过来说，股票持有人得承受更大风险，所以会要求更大的期望收益。

投资家的期待返利对营运者而言就是资本（筹资）成本。

借款的成本就是支付利息，而股票投资的募集成本则是分红＋股票增值（资本利得）。当100日元的股票升值为130日元时，从130日元中扣除100日元后所剩的30日元就是资本利得。股票利得也必然提高事业价值。这在金融理论上来说就是创造了更多实际现金。

对于事业运营者来说，需要定期返还本金的融资难免有资金周转上的不便，也许会觉得股票投资更有好处。

借款的不便的确存在。有时很难一次性返还，或者即使能返还也会造成现实的困境。不过只要财政重建（旧债倒新债）没有问题的话，融资则具有比股票投资的资本成本更低的优点。 而股 票投资虽然没有固定返还日，但股东（股票持有人）往往会要求实现更高的企业价值。

此外，股票投资还涉及公司所有权。从原则上来说，公司的剩余回报全部都属于股票持有人，所以股票持有人会积极要求更高的企业收益。企业价值越高，股价越高，没有上限（当然，也可能遇到出乎意料的风险导致股价为零）。

不过这些都只是原理性的东西。只需要以该性质为基础，应对事业特性来进行资金募集即可。

如果是现金流量稳定的事业，那么尽可能募集成本更为便宜的借款资金好处更大。相反，如果事业收益风险较高且将来能得到的现金不可

预估的事业，很难从债权人手中得到太多资金，所以即使资本成本较高，也只能通过股票投资募集。

总之，我们需要考虑事业的现金流量是否稳定，或者金额大小与事业生命周期是否难以预估，以及收益的偏差度等等（事业的风险），并且推测资本成本，根据实际来思考是适合借款还是股票投资，并保持两者的筹资平衡，这也是财务负责人最重要的 职责。

接着将视角转向现实中的企业。借款较多的企业与股票投资较多的企业有什么不同吗？我们从成本和其他方面的观点来进行分析。

■ 无贷款经验是否必然稳固？

首先，从印象上来说，借款较少的公司给人以“稳固企业”的感觉。

在日本社会，也许有不少人认为“尽量不要向他人借钱”或者“应该尽快返还借款”。

但不贷款就意味着必须在资金募集方面采用100%的股票投资。虽然我们不能断言这种状态一定是坏的，但股票投资**100%**就意味着资本成本达到了最高程度。 投资家的期望利益高，这种压力就有可能成为过度追求事业收益性的主因。

为了能有效利用资金，通常需要适度接受融资，以此降低资本成

本。

100%虽然是极端例子，但股票投资较多的企业经营者只要股东允许，在经营时就不必过多在债权人。股东一旦与经营者站在同一阵线（也就是股东大会不会提出反对），往往就能毫不犹豫地进行投资。这就形成了极其自由的经营环境。

不过实际上，将要运营的事业所需必要资金都由股票投资募集的企业并不多，因为“股票投资募集资金难以展开更大的事业”。

如果以扩大事业为优先的话，应当以借款方式募集资金，这样才能展开更大的事业。此外，如果项目的合算性正如预期的话，股票持有人就能在扣除借款利息后得到更高的剩余利益，这对股东也是好事。

接着分析借款较多的事业经营者。

如果经营者宣布“为了孤注一掷扩大事业，以99%的借款募集本金”的话会如何？以99倍于股票投资的比例贷款，一定会让股东惊慌失措，认为经营者是在乱来吧？当然，股东恐怕也不会默许经营者的这种决策（在股东大会上反对），甚至有可能直接撤资（出售股票）。

假如外部环境起了剧烈变化，即使不做如此极端的决定，债权人者也会要求按期返还本金和利息，这时经营者也不得不顾虑他们。如果持续违背债权人想法来经营，恐怕就很难实现财政重建了。

图**14**　经营者/股票投资家眼中的负债利用优点与缺点

	经营者	股票投资家
优点	・能降低资本成本 ・适合大规模事业投资或项目的资金募集	・适度的负债能提高每股利益 ・能避免（与股票发行资金募集相比）股东价值的减少
缺点	・经常利益和当期纯利益会恶化 ・由于必需按计划返还利息和本金，所以经营自由度不高 ・过度负债会有破产风险 ・必需调整与股东之间的利害关系	・当期纯利益会降低 ・破产风险提高 ・过度负债会提高成本，从而给企业经营带来额外负担

以图表14为基础，总结如下。

经营者眼中的借款优点

借款后，该企业将承担利息支付义务。这时支付利息比股票投资（股东资本）的成本低，所以简单考虑的话，现金支出更少对于负债方面比较有利。如果项目伴随大规模投资，仅靠股票投资募集资金是很难的，必须进行借款。

经营者眼中的借款缺点

利息和本金的支付时间均按计划实行，所以即使在支付困难时期也

必须依照规则按时支付。而这就降低了经营自由度。

另外，假如借款过剩，被追缴利息与本金也会提高破产风险。当无法按时支付时，股东也会参与调整，而这种调整是需要花费时间的。

股东眼中借款的优点

对于股票投资家来说，投资企业接受适度借款与完全依靠股票募集资金相比，可以发行更少的股票来运营事业。而当收益相同时，发行股票越少，每一股的股价越高。

每股股价高也就意味着自己出资部分的利润会提高，所以股东会支持经营者增加借款。能有效地募集资金并提高利益，当然就能满足股票投资家。

相对的，不采用借款的方式而是以股票投资来扩大事业的话又如何呢？股票筹资增加就会导致股东利益分配减少，也就是“股东价值降低”。而适度的借款则能避免这种情况。

股东眼中借款的缺点

过剩借款会提高资金运转时的破产风险。此外，以股东角度来看，借款的利息也是经费，倘若企业回报不能随之提升的话，就会压迫纯利益（销售额—所有经费），从而可能导致企业价值降低。

关于借款与股票投资的构成，需要向投资家、证券分析师、评价机构、交易方等做充分说明。实施让所有持股人接受的筹资方式是财务负

责人最重要的工作之一。

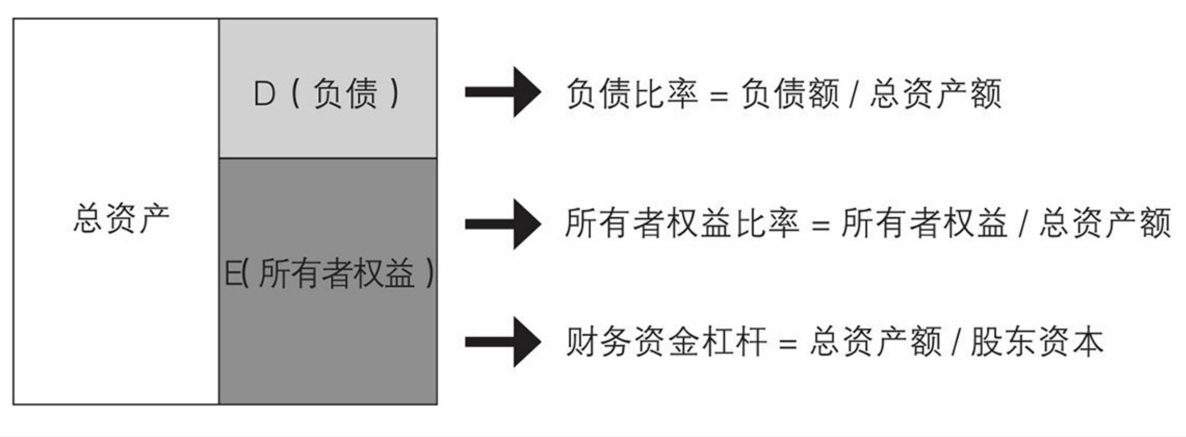
2．平衡性最优资本结构是什么？

请看图表15，该图说明了表现资产与负债的加权的指标（应收账款在此做抽象性考虑，以下同）。总资产中负债（**D**：**Debt**）的比率被称作“负债比率”，同样，总资产中的所有者权益（**E**：**Equity**）的比率被称作“所有者权益比率”。

此外，总资产对股票投资的倍率被称作“资金杠杆”。　如果是无贷款经营，股票投资100%，该资金杠杆为1倍。如果股票投资50%，借款50%的话，该资金杠杆则为2倍。如果股票投资1%，借款99%的话，资金杠杆则为100倍。

财务负责人必须掌握借款与股票投资的比率，也就是保持资金杠杆的平衡。那么应该以怎样的判断来控制比率呢？这就要根据事业风险来应对了。

图表**15**　**E**（所有者权益）与**D**（负债）的比率



负债占募集总资金的比率为负债比率，股票（股东资本）比例为股东资本比率。通常两者的比率加起来为100%，所以一般表示为D=20%，E=80%或者D:E=20:80。另外，（D+E）/E被称作资金杠杆（财务资金杠杆），是表示总资产是股票投资几倍的指标。融资比例越大，资金杠杆的数字越大，D:E=20:80的话，资金杠杆为1.25，D:E=80:20的话，资金杠杆为5。

为了让读者对事业风险有具体印象，我们来分析日本代表性企业的实际资本构成。

不同企业的负债比率与股东资本比率大不相同。一般来说，负债比率大致为20%到80%。20%是指借款占总资产整体的20%，意味着经营公司所借贷款很少，这时的资金杠杆为1.25倍。相反，负债比率占80%的公司贷款较多，资金杠杆为5倍。

在普通企业中，负责比率范围为**20%**到**80%**，资金杠杆为**1.25**倍到

5倍，所以大致而言，你的公司中借款与股票投资的比率基本也会保持在这个范围内。

■ 分析实际企业的资金杠杆

请看图表16。比较制药企业、汽车企业等各业种的负债比率后发现，它们各自都是基于不同的资本政策在进行资金募集。

先来看JR东海，它的借款比率高达80%，资金杠杆约为5倍。这显然是高于普通的数值。

图表**16**　各种企业的资本构成

	Astellas 制药	丰田汽车	Oriental Land	罗森	GABA	JR 东海
D 的比率(%)	22.7	27.4	42.1	51.4	77.8	80.5
E 的比率(%)	77.3	72.6	57.9	48.6	22.2	19.5
决算期	2009/3/31	2009/3/31	2009/3/31	2009/2/28	2008/12/31	2009/3/31

如上图所示，负债·股东资本合计中负债的比例基本在20%到80%的范围内，各企业则采用各自的资本政策。决定这些资本政策的主因绝不是一个，主要以商业模式、评价机构的评价等为判断基准。比如铁道公司等相对不容易受景气影响，以销售额为中心的现金流动也不会有太大变动，所以能承受较高负债，从而享受低廉的资本成本。而制药公司的新药开发成功与否会极大地影响现金流量，所以只能尽可能减

少固定负债。正如例举的企业一样，增加负债的好处是能降低资本成本，提高企业价值，但收益的波动性较高时则难以应对。企业的财务负责人应当一边与市场对话，一边持续摸索最适合本公司的负债比率与资本构成（144页）。

由于交通机构是公共性较高的基础建设事业，所以相对不会受景气影响，公司所承受的现金偏差幅度不大，很容易按计划支付利息。因此它能接受高于其他企业的借款，享受资本成本较低的好处。反过来说，由于事业风险较小，也能保证资金杠杆较高。

接下来再看制药企业。Astellas制药公司的负债比率为23%，是相当低的数值。资金杠杆为100/77=1.3倍。

这种负债比率是因为制药企业的商业模式比普通企业具有更高风险。制药企业的新药开发需要巨大的开发经费，基础发明投入商用的比例据说仅有1万分之3，并且多个开发项目会同时进行，每个开发项目的费用都很高。甚至即使能开发出有效的药剂，也必须由厚生劳动省来确认其效果和安全性，要经过漫长的流程。

像这种难以预估收益的企业，定期返回本金和利息所带来的大量资金调动难免会给公司埋下不安的隐患。所以选择更多的股票投资，创造能灵活应对开发项目的高风险状况的经营环境要优于降低资本成本。

再举一个例子。像是便利店等零售业，销售额往往与景气息息相关。我们分析罗森的数据后发现，借款与股票投资各占一半，资金杠杆为2倍。如果说交通基础建设事业是低风险，制药企业是高风险的话，

零售业就是中等风险。

当然，即使是同一个业界中的企业，其所从事的商业风险与企业财务状况也各有不同。所以根据所掌握每个项目的不确定性程度，资金提供者对于风险的判断也有很大差异。事业风险水准与资金募集的平衡大多数时候都是凭各种感觉来做出判断。

■ 债务与评价机构

财务负责人不仅要依靠自己的判断也要参照给企业定价并对外发表的评价机构等的评价来决定借款与股票投资的比率。

代表性的评价机构是Standard & Poor's (S&P), MOODYZ。

评价机构在评价时，会根据其开发的独有审查基准来进行清查，评价企业信用度。比如S&P的AAA（3A）是指“履行债务能力极高”（来自该公司主页），而CCC（3C）则是指“债务人目前很脆弱，对债务的履行依赖于良好的事业环境、财务状况以及 经济状况”。

如果评价较高的话，就可能降低企业债券等借款的利息。这也意味着进一步改善了便于借款比率增大的环境。

如果评价较低的话，恐怕利息就必须增加溢价，对于扩大借款来说不是什么好事。

不过企业会尽量避免给利息增加过度的溢价，所以企业CFO（财务最高责任人）会竭尽全力不降低企业在评价机构的信用度，保证财务上

的评价。

Q&A

——评价高是否意味着公司处于良性经营中呢?

星野　评价是以"具有多大的债务偿还能力"为基准。除了现金流量的大小、稳定性、成长性等商业状态以外,还包括能和立刻变成现金的有价证券等各种方面。所以可以说评价也不一定是能反映商业状态是否良好的依据。

——能做具体的说明吗?

星野　即使产生的现金不多,但如果存款较多的话,也能获得很高评价。但存款属于营运资本对吧?需要花费资本成本,所以持有过多存款反而会造成浪费。因此,即使该企业评价较高,也不能证明它处于良好的商业状态。也可以说商业状态不佳的企业要维持高评价就必须花费大量成本。

3．控制资金杠杆是非常重要的

财务负责人必须妥善控制资金杠杆。在此我们来进一步分析资金杠杆的性质。

资金杠杆显然取自“杠杆”之意。这是比喻以尽量少的股票投资来拓展更大的事业。一旦发展顺利的话，股票持有人就能获得更大的利益，但倘若亏损的话，其亏损额也更大。融资的利息越是趋近于0，其盈利或亏损的扩大越接近于资金杠杆的倍率。

假设为同样的收益额，且借款利息可无视的话，资金杠杆为**10**倍与资金杠杆为**1**倍相比，前者的每股收益率是后者的**10**倍。

这亏损与盈利都相当激烈，也许会让人感到害怕。尤其是对于股票持有人来说，其冲击更大吧。

■　同时思考风险、回报与资金杠杆

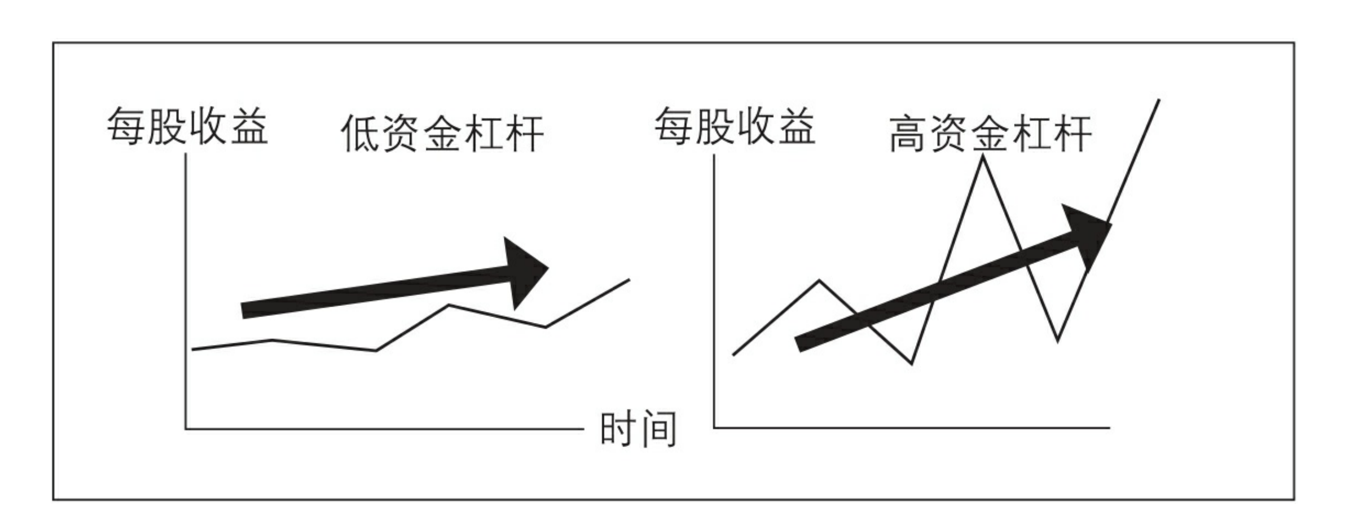
反过来说，安全但薄利的事业如果不利用资金杠杆，恐怕也很难产生吸引股东的回报。如果有稳定收益2%的事业，也可以利用资金杠杆将每股收益率提高10%。

不过若是一旦有意外就会产生巨大损失的事业，将资金杠杆保持在

高水平则会让人觉得非常危险（一次失败就可能让公司破产），所以当资金杠杆偏高时，企业自然会考虑尽量降低，实现稳定经营。

正如之前所举的企业实例，事业风险与资金杠杆的倍率由风险与回报的平衡来决定。此外，如果是财务负责人的话，也必须自己做出决断（144页）。

图表**17**　资金杠杆与风险



这里所说的每股收益设定为对债权者支付借款或企业债券等相关利息和税金之后的当期纯利润占纯资产的数值。资金杠杆越高，业绩越好时股东所得到的当期纯利润越大，而业绩恶化时股东的分成则越少。这种分成的偏差幅度则由每股利益的大小分布来表示。

■　资金杠杆与去杠杆化

当我们了解资金杠杆的效果之后，接下来继续学习资金杠杆的控制方法。

○当想提高**D**的比率时（资金杠杆）

<需追加资金时>

·新贷款（银行贷款、发行企业债券等）

——现有股东如果觉得前景可观则欢迎，反之则失望

——经营方虽然能确保事业扩大的自由度，保持效率经营，但过度的话则会受资金提供方的影响。

<无需追加资金时>

·购买本公司股票

——现有股东通常会很欢迎该举措（每股收益提高）

——经营方虽然能提高经营效率，但过度则会增加经营的危险指数（难以应对环境变化，市值总额减少时有被敌对企业收购的风险）

○想要提高**E**的比率时（去杠杆化）

<需要追加资金时>

·发行新股（增资）

——现有股东往往会不支持

——对于经营方来说能提高经营安全性

<无需追加资金时>

·负债权益互换（**Debt Equity Swap**）

——现有股东非常反对

——对于经营方来说虽然能提高经营安全性，但会降低经营效率

·以企业活动进行负债压缩

——现有股东不太反感，但需要花费时间

——对于经营方来说虽然能提高经营安全性，但会降低时间、资金等经营的自由度

资金杠杆的方法（想要提高融资比率时）

首先，如果需要追加资金的话，则通过借款募集资金，调整至合适的水准。

如果打算开展新事业，可通过银行贷款、发行企业债券等方式实现融资。

而股东是否欢迎这种资金募集方法取决于该事业是否有发展前景。如果前景不错，股东也会期待分红增加。

对于经营方来说，拥有充裕的资金无异于提高了经营的自由度，当

然也是很欢迎的。

不过这并不是只有好处。一旦借款比例超过预计，加上新事业前景不明的话，股东就有可能对借款成本产生怨言，也会对财政重建时债权人的发言权过高提出异议。

如果无需追加资金的话，可以购买本公司股票，降低股票投资的比例。

购买本公司股票就能实质性减少上市股票的数量，必然导致每股收益提高。因此基本情况下是很受股东欢迎的举措。对于经营方来说，能够提高融资比率虽然提高资本成本的效率，但难以灵活应对环境变化，股票数的减少则会带来可能被敌对企业收购的风险，所以必须多加注意。

去杠杆化的方法（想要提高股票投资比率时）

相对的，提高股票投资的比率，也就是实行所谓的“去杠杆化”时该怎么做呢？

这时分为需要追加资金和无需追加资金两种情况。

如果需要追加资金，首先选择发行新股。

实施发行新股增资之后，经营者能通过增加资金来提高经营安全性，该资金即使是风险较大的事业也能比较自由地使用。

但一般而言，现有股东很讨厌发行新股，因为股票数量的增加会减少每股收益（股票稀化）。

如果无需追加资金，则可以考虑通过采用负债权益互换来将融资换为股票投资的方法。换言之，就是将融资提供者转换成股票投资者。

实行负债权益互换能压缩负债，对于经营者而言自然是好事，但对股东来说由于股票稀化，可能会引发反弹。

此外，债权者要放弃融资的本金返还而换成风险较高的股票投资，在现实中往往不是主动要求而是在得不到现金返还的情况下被迫接受股票抵债。企业如果发展顺利，这种不符合成本的做法通常会因为股东反对而无法实施。

正如之前所说的一样，企业的财务负责人必须看清负债比率　会给企业评价带来的影响，以此设定资金杠杆。

提及"财务负责人"，也许很多人会认为只是单纯的负责募集资金、削减成本等被动工作的人。但最近，这一职位被更多地要求能掌握事业风险，完善地了解决算书左侧的构成，实现有效的资金募集（决算书的右侧）。　这也是再一次强调了通过财务支撑企业有效经营的重要性。

4．什么是ROE、ROA、ROI？

ROE、ROA、ROI经常作为表示经营效率指标来使用，接下来就对此做简单说明。

“RO”这两个字母都是相同的对吧？那么我们简单地将其归纳为ROX，暂时称呼其为“RO某”。

RO是Return On的略称，意思是“X决定的收益率”。从计算上来看，将“RO”后面的X视为分母，将收益视为分子（回报/X）。

X，也就是“某”的部分一般会放入E、A或I，大家应该经常从报纸或采访中看到过吧？

如果是ROE，则是用%表示以股票投资总额为基准时的利益总额比例。A为资产，I为投资额的第一个字母，表示利益占它们的百分之几。

这些指标都是表示该事业（或企业）流通资金能产生多少利 益。当然，企业流通资金能产生越多的利益越好，所以自然希望该比率高。

假如该比率为30%，那么就表示1万日元资金能产生3000日元利益。根据1万日元是E还是A，或是其他，其意义也会有不同。

因此还需要做进一步详解。

■ ROE指每股收益，ROA指商业本身收益

E为股票投资，也就是资产负债表右侧的股东资本。以它为分母，该比率便于财务负责人向投资者说明公司状况。它能表现购买该股票的话能产生多少利益。该指标在新股发行时尤为重要。

ROA表示的是支持（A）的利益额，所以我们能通过它了解商业改善和新事业创造的进展。

总资产的利益比率能表现公司商业投资资产的经营效率，显示用募集来的资金购买的资产整体究竟能产生多大利益，所以也就表现了公司资产的有效利用程度。

要提高ROA的比率，可以采用压缩投资资产的方法。如果以提高ROA为目标的话，就会成为压缩资产负债表整体的诱因。

比如可以通过将资产变为租约，或者不持有企业工场（无生产线模式）等方式压缩资产。

虽然不同业种各有差异，但针对资产负债表的瘦身，从提高ROA的意义上来说，都是现代经营的理想状态。

我们可以利用**ROE**和**ROA**等用于表示商业活动优秀性的指标，但需要注意的是，**ROE**是很容易随资金杠杆改变的指标。

比如当股票投资的比率从80%将至40%的话，由于降低了1/2，所以ROE则变为2倍。不过极端情况下，即使利益降低一半，如果股票比率

也改变的话，也可能保持ROE不变。所以在分析ROE时，不仅要关注计算出的数字，更要理解其中的含义。

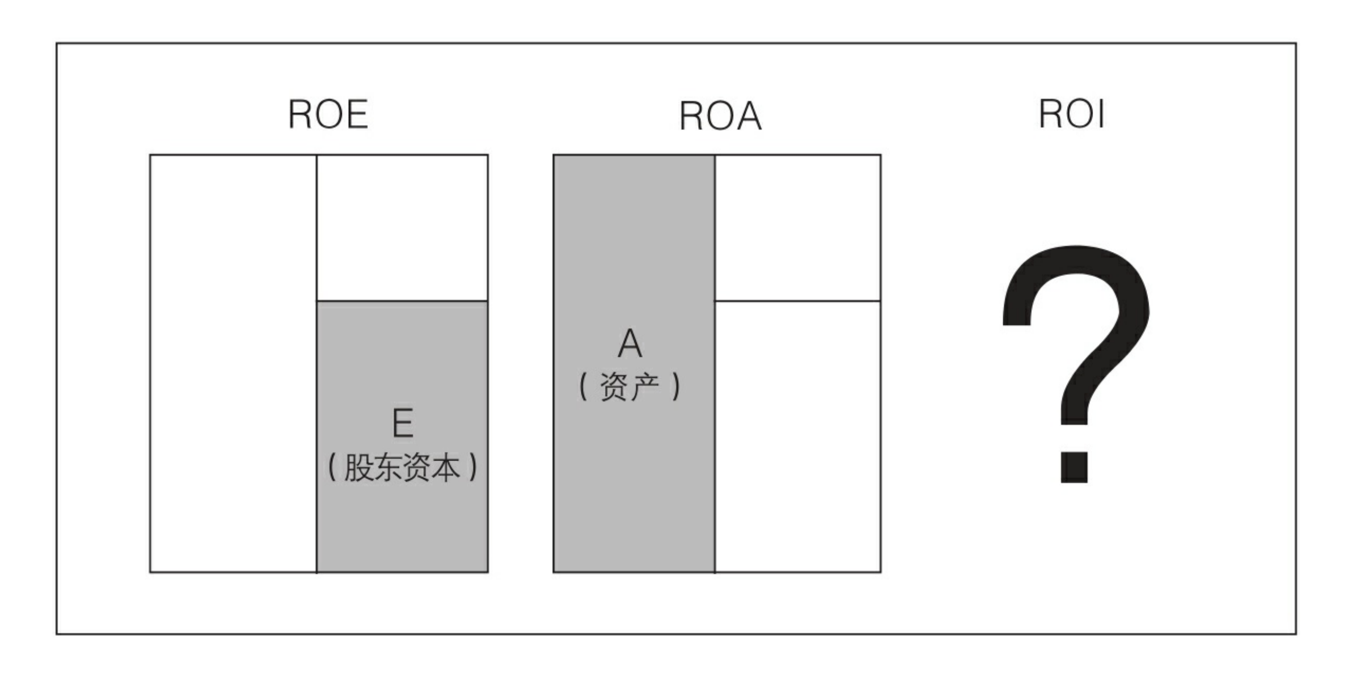
最后，ROI又是指什么呢？这其实和ROX一样，X的金额也可称作投资额。I能通用于各种事物，各位可以尝试看看（比如圣诞节礼物的ROI）。

Q&A

——ROE、ROA哪个比较重要呢？

星野　立场或情况不同，两者的重要性不同。债权人与股票 提供者都很重视ROE，但如果融资提供者想了解本业是否发展顺利时，就会更重视ROA甚于ROE。

图表**18　ROE、ROA、ROI**是什么？



ROE是指股票投资的回报大小（比例、%），ROA则是指总资产的回报大小（比例、%）。图中有颜色的部分为分母，回报则为分子。ROA是表示本业的收益率，ROE则是用于资金杠杆相关的数值表示本业的收益率。

——以其他人的立场来看又如何？

星野　　经营者会确认两者，除了CFO之外的人更注意ROA，CFO则更为重视ROE。员工会根据ROA了解本公司事业评价，并产生自豪感，但如果是持有本公司股票的员工则更希望ROE提高。

交易方的话，可能会因为ROA不良而却步，相反，如果ROA很高，则可能在交易中做出部分让利。如果是喜爱某个商品或服务的顾客，则更倾向于支持ROA。

那么竞争企业呢？如果其他竞争企业想要收购你的公司又会怎么样呢？请各位自行思考。

■ 进阶解说

●最佳资本构成

对于企业来说，E与D的最佳比率是什么呢？E与D中，　D的资本成本更小，所以仅从这个角度考虑的话，似乎是D占比大比较好（由于本书没有针对容易因会计规则而改变的因素做详细分析，但这种情况下节税效果也很明显）。那么全都采用D呢？又会产生问题了。首先由于D有严格的返还条件和期限，所以一旦发展不如预期就可能导致无法履行债务，提高破产风险。当现金流量预估较为确定时，D占比较多也可以，但如果预估不确定，则是资本成本较高的E更为稳妥。反过来说，E的比率越高越能应对不确定性风险，我们将其称作“财务灵活性”。

总之，D和E的比率由资本成本与财务灵活性的权衡来决定。现实中往往在20%到80%的范围内。（《新版GLOBIS　MBA金融》GLOBIS研究生院编著）

●资金杠杆效果与β

资金杠杆提高的话，股票投资可见风险则会相应提高。要正确掌握事业风险就必须分享资金杠杆，我们也将其称作杠杆β（leveredβ）。它的正确计算会受会计规则等影响，但本书并不作深入解释，重点是必须通过杠杆β准确感知风险。（cf.《金融管理》罗伯特·C·希金斯著、《新版GLOBIS MBA金融》GLOBIS研究生院编著）

第6章　从金融视角看穿企业价值的本质

1. 事业投资组合与持续性的关系

至本章为止，我们一直都在介绍风险与回报。

可能有人会认为“企业应该凭借更复杂的因素来做出决策”，而有这种现实的想法也是理所当然的。事实上，商业就是由各种因素构成。

但之前仅通过风险与回报的关系来介绍了企业，那你今后眼中的企业价值和社会责任又是什么呢？　　从金融理论的原点去重新考虑这些，也就是本书的最后一课了。

企业通过发展事业来提高自我价值。比如日本的1960~1980的经济成长期，只强化能发挥企业能力的事业，产生所谓“规模的经济”（以大量生产来降低成本），从而获得更大利润。这种成长战略是提高企业收益性的有效方法之一。

但正如第4章所介绍的一样，任何事业都有生命周期，从这个角度考虑的话，过于强化单个事业等于将企业命运绑在了某个特定事业的生命周期上。这会导致企业承受巨大风险。

因此选择与强化特定事业相反的方向，也就是多元化，通过组成事业投资组合来分散各事业生命周期的风险，从而让企业能持续稳定发展。

并且，企业在扩大事业时，要将利益与风险放在一个天平上，思考该如何发展。

这也就是风险与回报的关系。接下来我们进一步做具体说明。

假如某企业（A企业）拥有电视显像管的基本技术，且熟悉产品制造，那么A企业能通过追求“规模的经济性”来以低于其他公司成本的优势生产商品，该事业的扩大也能提高收益率。而只要利用自身优势扩大事业，就能巩固品牌形象，从而得到消费者信赖，并且得到投资家认可，评价其为经营效率的企业。从结 果来看，A企业实现了有效利用资本的经营。

通过强化某个事业来扩大利益，这种做法容易让人感觉颇有效率。但假如该事业陷入低谷的话又会怎么样呢？

■ 企业难以继续发展的风险

无论能以多高的投资效率来经营，一旦企业无法继续发展就毫无意义了。　从这一观点来看，仅仅依赖单个事业的收益绝非上策，因为如果该事业发展不顺，企业整体都会受到严重打击，甚至可能出现面临破产的困境。

A企业的事例中提及的显像管制造基本技术在有代替技术开发之后，可能会被淘汰。

A企业为实现效率经营，拥有大量用于制造显像管的工场，以此成功提高利润。这时它的确是被消费者和投资家认可的优秀企业。

但随着时代发展，液晶显示器的技术开发也随之推进，拥　有液晶电视开发技术优势的竞争企业B开始通过特别强化该事业来提高了销售额。并且消费者的需求从显像管电视转向了液晶电视，这时企业A该怎么办呢？

由于A企业能以继续扩大事业，所以假如A企业无法开发出与B企业相同的甚至更好的液晶电视技术，就很难保障之前对工场投资和雇佣员工的资金，可能立刻陷入濒死状态。

正如伦敦商学院的唐纲德·萨尔教授所指出的一样，仅靠一种基本技术确立商业模式的公司往往会轻视新一代的基本技术，不注重新技术开发，从而在竞争中失败。美国轮胎制造商凡士通与固特异一起被称作轮胎制造商双壁，至1970年为止长达70年的时间里，它都保持销售额上升趋势，持续成长。期间与美国三大汽车公司保持良好关系，以本公司的成功经验为范本，取得了巨大成果。但这时，该“成功的准则”开始动摇了。法国米其林公司开始在美国出售名为“子午线轮胎”的新型轮胎，与凡士通擅长的旧型轮胎相比更为廉价且更安全，而且耐久性是旧型的两倍。该新款早已在欧洲发售，所以对凡士通来说它的出现并不突然，但它却束缚于过去的成功经验中，并没有做出有效应对，所以最终于

1988年被日本的普利司通收购。

某一次的成功有可能成为新一代的失败原因，甚至导致企业走向穷途末路。

从根本上来说，企业是以存续为前提而建立的。这也被称作企业的可持续性（going concern）。企业要期待其可持续性，经营者就必须制定相应的经营战略。其中经营多种事业，就是分散会威胁企业持续性的风险一种方式。

A企业收入在显像管电视的开发和制造方面占据了优势，但考虑到将来液晶电视可能会成为主流的话，就应当放弃单一强化显像管电视的制造，同时发展两个事业。这种做法看似简单，却是“事业投资组合”的思维基础。

同时进行两个事业虽然可能让各个事业良好发展的概率降至一半，但能减少事业存续的风险。从金融理论上来说这是个稳妥的方法，不过现实中会受到各种因素影响，所以需要多加注意。

A企业如果同时经营显像管电视与液晶电视，可能难以成为支柱性企业，或者降低企业自身的优势，从而拖累A企业的业绩，但这能分散事业风险，确保企业存续，构筑事业投资组合（171页）。

此外，通过构筑事业投资组合分散风险，导致企业股价不等于事业价值的总和，则被称之为多元化折让（**conglomerate discount**）。这是指以多元化经营取代强化某优势领域经营，导致投资效率降低，从

而使计算价值降低（折价）。换言之，就是牺牲一定的收益性来换取可持续性，降低风险。这也是将风险与回报放在天平上进行考量后的结果。

■ 理想的多元化

现实中也存在能让事业多元化与效率性并存的优秀企业。比如依靠自行车齿轮等零件事业成长起来的SHIMANO，在渔具事业上也取得了突出的成绩。它在强化齿轮等技术的同时，还将该技术运用于其他事业中，从而得到新收益。这种方式可谓是多元化经营的理想状态之一。

事业多元化的主要观点是分散风险，通常情况下，会如之前所述的那样由于多元化折让，过于多元化的话会导致企业不够效率。所以**CFO**必须担负起掌握多元化与效率经营之间平衡的重 要责任。

图表19针对企业的事业投资组合构筑与企业收益性做了简单总结。

企业可以选择特别强化优势领域的事业，或者选择分散开展多个事业。这时如果选择单独强化某个事业，虽然能确保企业受益，但会造成对该事业的依赖性，难以确保企业的存续性。相反，如果分散事业，收益性虽然略逊一筹，但却能确保企业的持续性。

经营者站在运营事业的基础上会考虑事业投资组合，那么股票投资或借款的投资家们又会对此有怎样的想法呢？

■ 投资家如何判断存续性风险

投资家当然也很关心企业的存续性。他们固然追求高收益，但倘若由于单独强化某事业导致公司难以存续的话，就得不偿失了。不过投资家与经营者不同的是，在最坏情况下他们还有选择 撤资的退路。

图表**19**　事业投资组合与企业的收益性／持续性

	企业的收益性	企业的持续性
事业强化	○	△
事业分散	△	○

将经营资源集中投入某个特定的事业领域进行强化与分散于多个领域会影响企业的收益性与事业持续性。单独强化某个事业的话能够享受高收益，但无论是好是坏都得依赖该事业收益，从持续性这一角度来看不如分散事业更为稳妥。

股东明白回报是与风险挂钩的。对于收益性高但存续性风险同样很高的企业，他们首先会要求得到与风险相对应的回报，而一旦感觉不

妙，则有可能抛出手中的股票。

此外，融资提供者如果对企业存续性产生怀疑的话，可能就不会答应延长返还期限的资金重建（再次贷款），转而考虑将资金提供给更有持续性的企业。

股东与融资提供者对于企业存续性与收益效率之间的权衡，看法多少有些不同。因此经营者要实现自己所期望的资金募集，就必须向双方详细说明事业概要，并且在掌握投资家观点的基础上实现筹资，从而发展事业。

而了解经营方与投资家的期望，并且以实现资金募集的形式进行调整，则是CFO（财务最高负责人）的职责了。

■ CFO是连接投资家与经营方的交流媒介

CFO要在考虑（经营方关注的）存续性的同时向投资家说明 收益效率，并在考虑（投资家关注的）收益性的同时向经营方说明存续性风险，担任调整两者意见分歧的媒介。经营方是考虑决算书左侧，也就是公司运用资产构成的当事者，而投资家则是考虑右侧的负债、资产构成的当事者。位于两者之间，掌握双方分歧，倾听双方想法，控制企业资产负债表，则是CFO最大的责任。

取得资产负债表左侧（经营方）的风险与右侧的成本（投资家）的平衡就是理想状态。各种项目都能对公司经营有所贡献也是理想状态，

而管理它则需要制定财务战略，财务战略之所以被称作企业战略的核心，原因也就在此。

如果能将投资家与经营者的分歧降到最低，经营方就能在适度的风险下拓展视野，投资家也不会因为投资的“不可见风险”而认为溢价高。如此一来，经营方与投资家双方都能受惠，从而构筑双赢的关系。

相反，假如经营者与投资家的分歧过大，就只能推测有非常大投资成本溢价。导致经营者与投资方只能相互忍耐，最终难以构筑良好的关系。

IR（投资者关系：Investor Relations）就是在这种背景下诞生的。它是指企业需要向投资家说明经营状况、财务状况以及事业所处经济环境等。

一般来说，企业对投资家有说明经营状况的责任（说明责任），通过**IR**，能减少投资家与经营者之间的分歧，从而实现资本成本降低，资金稳定募集，最终享受更大的收益。 我们也可以理解为“理”和“利”是息息相关的。

2．M&A可以作为协同效应与降低风险的手段

接着我们进一步从动态角度说明构筑事业投资组合的方法。这就是企业的合并与收购，M&A（Mergers and Acquisitions），事业投资组合的构筑方法也包括企业自己稳定发展多个事业的方式，但这需要花费很长时间。由于现代商业速度日益加快，要从零开始募集经营资源或资金来培养事业，很难获得竞争力。因此从其他公司直接收购能补充本公司事业的，或者能与本公司事业产生协同效应（加成效果）的其他某个事业来构筑事业投资组合的方法被广泛运用。

通过收购来强化本公司投资组合时，要考虑目标能与自身产生多大的协同效应。

■ 如何降低汇兑风险？

提高协同效应的方法多种多样，举个简单明了的例子，我们可以采用能降低收益波动的事业投资组合。容易被汇兑影响的汽车制造出口产业在日元升值时往往会收益降低，日元贬值时收益增大。这是由于生产工厂大多设在日本的原因，所以可以通过在海外设置生产基地，将产品输入日本等方式来缓和汇兑风险。比如可以凭借收购海外工厂来实现稳定的回报。

这种做法能打消投资家对收益上升的怀疑，降低他们的不安。换句话说，就是能通过降低风险，最终减少资本成本。

此外，化妆品公司可以收购出售类似商品的其他化妆品公司，通过共享品牌，实现“规模的经济性”（量产效果）。比如想要进军中国，则可以采用选择当地化妆品公司的战略。

M&A所带来的事业多元化，从金融观点来看，其目标就是保持稳定的持续经营（going concern），完善企业的事业内容，降低资本成本。采用这些手段，就有可能交出更完美的财务报表。

3．如何将IR、说明责任与企业价值联系起来

之前我们介绍了财务负责人CFO所担负的责任是确保经营者与投资家之间的交流，调整双方的分歧。

从传统思维来考虑的话，大家往往会把财务负责人的任务简单地定义为募集成本低廉的资金，从而认为他们不需要涉及太过深层的事业内容。但要实现更为本质的资金募集，就必须掌握事业风险与回报，并将事业所担负的风险与期待回报详细告知投资家，使其能够充分理解。

IR具体能让企业提高多大的价值呢？

一言以蔽之，就是通过减少“未知所产生的风险”来大幅度降低资本成本，从而提高企业价值。

接下来做进一步详细说明。这里我们一边参考企业和事业价值的计算方法公式一边来进行分析。

■ 从金融角度思考企业价值的本质

事业价值就是按照贴现率扣除之后的盈利（这里指自由现金流量）。在此我们以更为专业的金融理论思维再解释一下。

之前解释过，所谓贴现率就是投资家的期待值。更为专业的说法则是资金提供者的资本成本（WACC：加权平均资本成本Weighted Average Cost of Capital）。也就是企业募集资金所需成本（负债以及资本）的加权平均值（173页）。

以该公式（图表20）为基础来看，提高企业或事业价值究竟指的是什么呢？

这就是提高分子的自由现金流量或者降低分母的资本成本。

首先，一旦提高了分子的现金流量，当然也就提高了企业 价值。

图表**20**　金融理论的精髓

企业 · 事业价值 = 自由现金流量（FCF）/ 资本成本（WACC）

为追求企业和事业的最大利益，就要追求提高 FCF 或是降低资本成本。

* 一般而言，该公式的分母为“资本成本（WACC）–FCF 的成长率（g）”，但由于本书中不讨论 g，所以暂且不提。

在上述公式中，具体要提高FCF应该怎么做？FCF通常定义为“营业利益（1-税率）＋减价赔偿费-投资-◢WC”（◢WC为营运资本working capital的增量），所以增大有

正数符号的项目，或者为降低◢WC没有考虑尽快回收应收账款。相对的，要降低分子的资本成本又该怎么做？正如第5章所述，通过适度利用负债就能降低资本成本。此外，还可以通过IR活动对投资家讲明风险，极力减少“未知所产生的风险”来降低资本成本。

而所谓现金流量，也就是指事业产生的收益。更严密的说法是增加利润，减少投资，并且减少运转资金，以此来增加现金流量。

另一个方法则是降低分母的资本成本。

要降低资本成本，首先如第5章所述，可以采用适度利用负债的方法。负债能让成本更为廉价。虽然很多人会对贷款犹豫不决，但适度的贷款能削减资本成本，更为容易地募集更多资金。

此外还有其他降低资本成本的方法。这就是通过明确事业风险，让投资家更为放心。

人类往往会对未知的风险做过高估计。明确了解风险与对风险一无所知相比，往往要求的回报更低，也就是降低了资本成本。这种“未知所产生的风险”也体现在第2和第3章中讲解过的“不确定性溢价”上。

尽量避免这种情况，就能让投资家能安心地投资，也能让他们提出比风险未知时更低的返利回报，从而使公司更容易产生利润，最终提高企业价值。

■ 通过风险的“可视化”来提高企业价值

当今商界，CFO最重要的职责就是对风险的说明责任。作为面向投资家的企业代言人，CFO必须尽可能明确地告知企业活动伴随的风险。

理解了企业所面对的风险后，投资家就能放心投资。否则投资家可能会因为多虑而提高资本成本。

Q&A

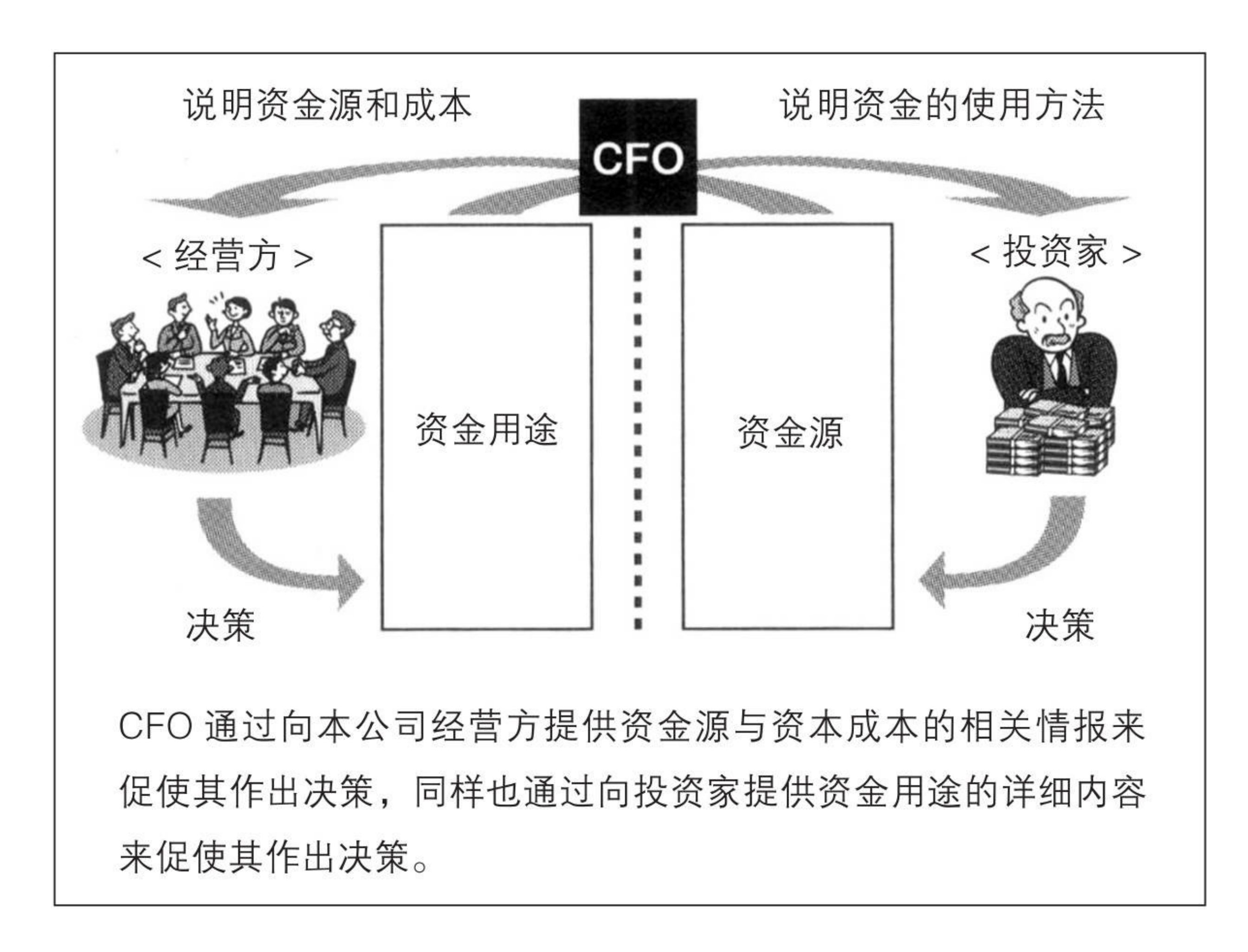
——从具体数据来看**IR**的效果的话，会产生多大的差异？

星野　　我们来看图表20的数式，假设收益100亿日元不变，分别考虑资本成本为5%和15%的情况。

·资本成本为5%时，企业价值=100亿日元÷1.05=约95.2亿日元。

·资本成本为15%时，企业价值＝100亿日元÷1.15＝约 87.0亿日元。

图表**21**　**CFO**今后的职责



CFO向经营方说明资金源和成本的目的是什么？各种事业投资的相关决策都必须有最低资本回报率，要决定该最低资本回报率则需要得到投资家的期待值，也就是资本成本这一重要的经营情报。CFO负责提供该情报。同时，CFO向投资家说明资金的用途则能降低投资家“你们究竟要用这笔钱做什么”的疑虑（＝风险），从而筹集更多更广泛的资金。并且由于投资家对风险的认知降低，也会降低投资返利（＝回报），所以对于企业而言就意味着资本成本降低。资本成本降低则能降低做出投资判断时的最低资本回报率，更便于进行事业投资。换言之，就是能产生“情报与资金的良性循环”。对于今后的CEO来说，需要掌握这种意识，完成对资金使用者与提供者双方应尽的责任。

差异就是这么明显。投资家由于风险未知而产生疑虑，从而增加

10%不确定性溢价的情况并不少见，所以将这种可能降至最小将直接影响企业价值。

■ IR与企业价值息息相关

近年来，针对投资家的IR日益受到重视，企业活动的透明性也进一步提高，与其说这是企业无法避免的必然发展，不如说是企业通过积极努力去赢得投资家的信赖，削减资本成本，从而提高企业价值。

IR与“逻辑”与“利益”密不可分，是非常重要的行为。强化**IR**也与实现企业的社会责任（**CSR: Corporate Social Responsibility**）相关，能以此提高对社会的信用度。　　这样一来，企业不仅能与投资家达成一致，也能最大限度地减少与交易方、顾客、员工之间的立场分歧，最终让这些利益相关者对企业更为信赖，使企业成为能让利社会的贡献者。

这就是金融理论所描绘的美丽世界观。现实生活中有不少人将金融视作单纯的金钱计算，但读完本书的各位应该能多少感受到金融理论的迷人魅力了吧？

4．公司究竟是属于谁的？

从法律意义上来说，“公司是属于股东的”。不过我们姑且放弃这一答案，从金融理论角度来研究公司究竟属于谁。

我个人的答案是：“属于承担风险的所有人”。

承担风险的人会得到回报，这是金融理论的基础。

那么承担风险的人究竟是谁呢？

首先是股东。股东可以说是提供资金的最大Risk Takers（风险承担者）。

然后是通过融资等提供资金的债权者，也要承担相应的债券回收风险。因此作为风险的等价交换，保有一部分主张企业价值 的权利。

此外，假如供货商先行给付原材料与某企业（也就是赊购）的话，也要承担可能无法收回账款的风险。甚至连在企业工作的员工也是风险承担者，因为虽然企业活动所带来的高收益的确能提高他们的个人收入，但倘若企业业绩恶化，或者企业破产的话，员工不仅无法得到薪

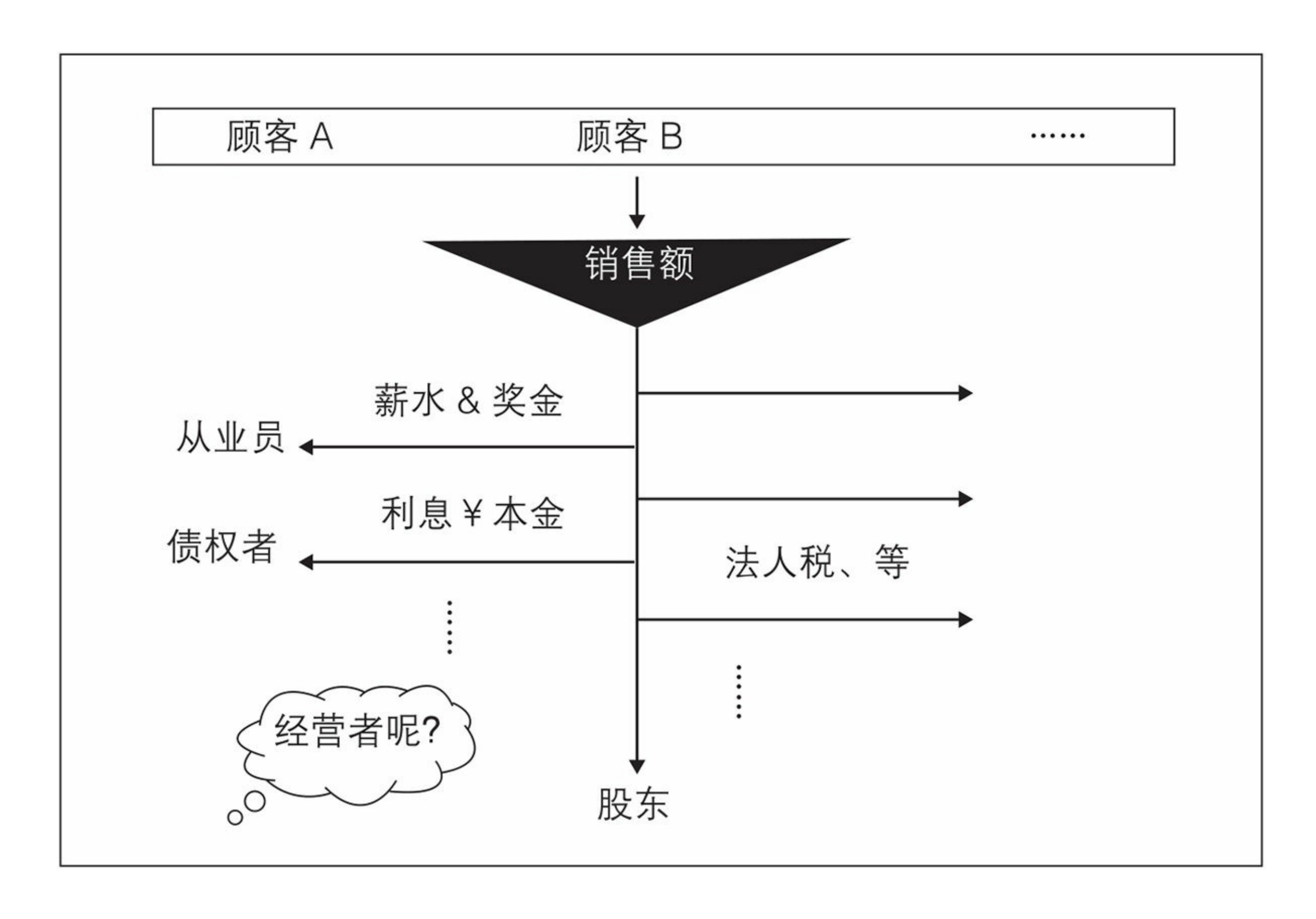
水，还会面临失业。也许有人会认为“公司是属于员工的”这句话已经太过时了，但只要员工承担风险，这种说法就能得到部分肯定。

那么现在你可以理解为什么说公司是公有物，且属于承担风险的所有人了吗？

不过从企业回收资金是有先后规则的，所以利益相关者所承担的风险并不仅由其提供的资金多寡来决定。比如从按照企业重建法进行申请时的顺序就能清楚地了解，对员工的薪水支付是最优先的，接着是商业债务的供货商。然后在对债权者支付了利息和本金等之后，才开始对股东的资产分配。

这时经常出现资产和现金已经所剩无几的状况，所以往往股东难以回收所投入的资金。

图表**22**　公司是属于谁的东西？



上图是公司进行清算时的债权者优先顺序。越往下责任越重，也就是承担的风险更大。当听到“公司是属于谁”的问题时，大部分人会回答“股东”吧。从上图来看似乎也是如此。但从“公司，也就是企业价值应当属于承担相应风险的人”这一视角来看，将风险广泛定义为资金提供、物品回收、劳务提供、制品供给等方面的话，该风险承担者则包括股东、债权人、供货商、员工和顾客。换言之，所有关系人，或者说各种相关人士都共同承担着风险，让企业存续，最终创造价值。而创造出来的企业价值则按照利益相关者所承担的不同风险来进行分配。

虽然企业会尽可能地为利益相关者考虑，但从风险特性来说，股东显然承担了最大的风险。

Q&A

■ 经营者的定位？

——那么经营者所承担的风险又是什么？

星野　　比如股东代表诉讼等风险。能够给我之前所说的各种利益相关者所承担的风险带来莫大影响的责任，就是经营者的风险。

——经营者是能影响各人风险的特别存在吗？

星野　　　是的。从根本上来说，企业业绩与经营者的手段息息相关。只要能确保长期且稳定的收益，就能毫无压力地支付供货商的账款，让员工安心工作。也能按计划履行针对债权者的债务， 甚至有可能提前还款。总之，各种问题都能迎刃而解。

相反，假设经营不善，那么不仅无法支付对债权者的款项或员工薪水，最糟的情况下甚至难以支付供货商的货款，陷入无法用票据付款的状况。

所以经营者担负着从根本上减轻或降低利益相关者风险的重大责任，他所承担的风险与之前所说风险有程度上的不同。

例如，当出现环境污染等极端情况时，股东只需承担有限责任（放弃出资额即可），经营方则必须承担包括诉讼在内的无限责任。因为经营方所承担风险高于股东，所以实际上是位高任重（noblesse oblige）的体现。

——责任重大的人往往是吃亏的角色啊。

星野　　打个比方，经营者就像想受雇于私人飞机的飞行员。他要负责准备能够到达目的地的燃料，担负着将乘客与货物平安送到的重责。不仅要保证安全到达目的地，也要保证飞行途中的平稳，以及按照预定时间落地，尽量减少乘客在旅途中的风险。一旦坠机，还要负责对飞机的高额赔偿。所以飞行员固然是高薪工作，但也担负着掌控风险的重大责任。

那么，你们公司所雇佣的飞行员是否体现了位高任重，是否算得上是个优秀且勇敢细心的老手呢？

■　进阶解说

●投资组合构筑与风险降低

经营1个事业的公司A与经营2个事业的公司B，哪个的风险更高？假设事业5年后的价值变为0的几率为50%，那么A公司在5年后价值为0的几率也是50%，B公司则为25%（2个事业同时无价值的概率）。如果经营3个事业的话则为12.5%，4个事业为6.25%。在此假设公司价值为0时无法存续，那么显然事业数量越多越能降低事业的存续风险。

通过分散持有事业（或资产）能降低风险，这就是投资组合理论。投资组合类似将多本书捆在一起来进行管理。曾获诺贝尔奖的哈里·马科维茨的该理论常常用“不要将鸡蛋放在同一个篮子里”这句俗语来表

现。

不过投资组合虽然能降低事业的固有风险（特有风险以及可避免风险），但也有极限。因为还存在包括市场变动在内的宏观 环境变化所造成的风险（不可避免风险）。

特有风险包括：

·品质不佳导致出货停止

·事故导致工场停止运转

·核心人物离开公司

·替代品出现

等等。

不可避免风险包括：

·景气动向

·税制改变

·条约等国际性决策（二氧化碳排放规则等）

等等。

（cf.《投资组合选择论——有效的分散投资法》哈里·马科维茨著、《新版GLOBIS MBA金融》GLOBIS经营大学院编著）

●加权平均资本成本**WACC**

之前已经说明了E和D的资本成本不同。以此为构成比算出的平均值就是WACC。D占比多则WACC低，E占比多则WACC高。WACC是非常重要的，它是该企业的收益目标 设定、风险计算、募集资金利息等项目的基准。WACC越低，企业价值越高。假如产生现金相同，保持借款不过剩就能降低WACC，从而能直接提高企业价值。也就是说，从回报上来看，也主张让公司事业不要承担过大风险。

后　记

首先感谢看完本书的各位（当然更欢迎大家继续看接下来的后记）。

恐怕有很多人都是第一次通过本书接触金融相关知识吧。那么现在对金融面貌或内容有怎样的了解呢？是否会有人觉得远观时感觉难以上手，真正接触之后却发现意外地简单呢？如果能让人有这种感想的话，将是我最大的快乐。

此外，也许还有为了重温金融知识而购买本书的人。如果能让您感到本书比以前所学的金融相关更为简明易懂的话，我将深感欣慰。

也许还有人会惊愕："金融居然这么简单？"从而产生不信任感。但请放心，本书不仅收纳了金融精华，也包括最新最发达的　知识，所以只要能完全掌握本书，就能掌握金融素养，自豪地踏入金融的初级殿堂。

金融这一领域往往会被认为是企业内部的部分专家或外部专家才会涉及的业务。这种观点固然没错，但将金融看做"风险与回报的艺术"的话，那么金融知识对所有商务人士甚至所有人都有益，实用性非常高。希望各位能活用于日常工作中，并配合自身特点下功夫，增加实际应

用，最终将其变为完美的艺术。这时，金融将成为你的有力武器以及坚实臂膀。

我所任教的GLOBIS经营大学院中，新一代商业领袖们聚集于此学习新的管理知识，每日互相切磋研究。开设的金融课程不仅会讲解基本的金融构成，还以此为基础让所有人参与讨论，取长补短。这一方式不单能让学生受益，连我也能学到不少东西，每一天的课程都能让人有新发现。

本书可说是集结了该课程的精华，也是参加GLOBIS课程的所有人共同的作品。而该课程没有工作人员的努力也不可能诞生，所以本书也是属于所有相关人士的作品，在此表示衷心感谢。

我在实际执笔时受到了多方关照。小阁珠音女士给了我很多写手的相关建议，GLOBIS的岛田毅先生、佐佐木一寿先生则针对本书构思和文章构成、用语等与我进行了深入探讨。PHP研究所的吉村健太郎先生、荻原一彦先生则让我更为深刻地理解了本书理念，直至本书出版之前都一直给予悉心指导。

借此机会对以上所有人表示衷心感谢。

倘若本书能让人打开金融知识的大门，感受到它的魅力，将是我无上荣幸。

——代表本书团队

2010年10月

GLOBIS经营大学院教授

星野优